



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DA GNR

Trabalho de Investigação Aplicada

O RECRUTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA O SERVIÇO DE ADMINISTRAÇÃO DA GNR

Autora: Aspirante AM Sónia Fernandes Torres

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Co-Orientador: TCOR Cav. Paulo Fernando Violante de Oliveira

Lisboa, Agosto de 2011



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DA GNR

Trabalho de Investigação Aplicada

O RECRUTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA O SERVIÇO DE ADMINISTRAÇÃO DA GNR

Autora: Aspirante AM Sónia Fernandes Torres

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Co-Orientador: TCOR Cav. Paulo Fernando Violante de Oliveira

Lisboa, Agosto de 2011

DEDICATÓRIA

***À minha Mãe e ao meu namorado, pela sua
compreensão e apoio.***

AGRADECIMENTOS

Este presente trabalho resultou do apoio incondicional de determinadas pessoas, sem o qual não seria possível realizar o mesmo. Deste modo, quero agradecer a todos aqueles que prestaram o seu apoio directa ou indirectamente na realização deste trabalho.

À minha orientadora, a Doutora Manuela Sarmento, pelo seu apoio e acompanhamento constante durante o período de elaboração deste trabalho.

Ao meu co-orientador, o Tenente-Coronel Paulo Oliveira, pela sua colaboração em todas as etapas deste trabalho.

Ao Major Bogas e Capitão Pinheiro, cujos vários conselhos e conhecimentos transmitidos para determinar o rumo a seguir neste trabalho só podem ser explicados por um forte espírito de camaradagem para com uma camarada mais moderna.

Ao Major Freitas, pela disponibilidade e prontidão para facultar documentos indispensáveis ao meu trabalho.

A todos os entrevistados, pela inteira disponibilidade demonstrada, e aos inquiridos pelo tempo pessoal e/ou profissional despendido para responder aos mesmos.

Ao Alferes Marques pela disponibilidade demonstrada na análise dos questionários.

Aos meus pais, que sempre me apoiaram ao longo de todas as etapas da minha vida, mesmo se para isso significou ter de mudar de país, e aos quais nunca conseguirei agradecer o suficiente.

Aos meus camaradas de curso, que nos momentos de dificuldade sempre me apoiaram e com quem partilhei momentos inesquecíveis.

A todos, um sincero obrigado.

RESUMO

Este trabalho científico enquadra-se no domínio da Economia, Gestão e Administração e subordina-se ao tema “O Recrutamento de Recursos Humanos para o Serviço de Administração da GNR”. Com a elaboração deste trabalho objectiva-se, principalmente, contribuir para a melhoria do processo de recrutamento para o Serviço de Administração Militar da Guarda Nacional Republicana.

O propósito que presidiu a sua realização foi analisar o modelo de recrutamento e selecção utilizado pela Guarda Nacional Republicana para prover o seu Quadro do Serviço de Administração Militar e compará-lo com o modelo utilizado pela sua congénere, a Gendarmerie Nationale Française. Os principais sujeitos deste trabalho serão então todas as categorias de militares pertencentes ao Quadro do Serviço de Administração Militar (Cabos, Sargentos e Oficiais).

No que toca à metodologia científica, utilizou-se a análise de documentos e de obras de autores de referência sobre o tema. Recorreu-se, ainda, à legislação interna da organização, comparando-a com a legislação francesa. A investigação de campo baseou-se na recolha de dados através de inquéritos por entrevistas e por questionários.

No decorrer da investigação concluiu-se que existem algumas lacunas no modelo de recrutamento e selecção, que poderiam ser ultrapassadas ao mudar as condições de admissão ao Curso de Promoção a Cabos e ao Curso de Formação de Sargentos.

PALAVRAS-CHAVE: GUARDA NACIONAL REPUBLICANA; GENDARMERIE NATIONALE FRANÇAISE; SERVIÇO DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR; RECRUTAMENTO; SELECÇÃO.

ABSTRACT

The present scientific work falls within the field of Economics, Management and Administration and its theme is "The Recruitment for the Human Resources Administration Service of the GNR." The main objective of this work is mainly to contribute to the improvement for the recruitment process for the Service of Military Administration of the Guarda Nacional Republicana.

The purpose that led to this research was to analyze the recruitment and selection model used by the Guarda Nacional Republicana for its Corps of Military Administration and compare it with the model used by its counterpart, the Gendarmerie Nationale Française. The main subject of this work will then be all categories of military personnel belonging to the Corps of Military Administration (Corporals, Sergeants and Officers). As far as scientific methodology is concerned, we used the analysis of documents and works of authors of reference on the theme. We used also the internal legislation of the organization, comparing it with French law. The field investigation was based on data collection through surveys, interviews and questionnaires. During the investigation we concluded that there are some gaps in the recruitment and selection model, which could be overcome by changing the conditions of admission of the Caporal Training Course and the Sergeants' Promotion Course.

KEY WORDS: GUARDA NACIONAL REPUBLICANA; GENDARMERIE NATIONALE FRANÇAISE; MILITARY ADMINISTRATION SERVICE; RECRUITMENT; SELECTION.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE GERAL	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	lix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE QUADROS	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS	xiii
LISTA DE SIGLAS	xiv
LISTA DE SÍMBOLOS	xvii
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 ENQUADRAMENTO	1
1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA.....	1
1.4 PERGUNTA DE PARTIDA	2
1.5 PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO.....	2
1.6 OBJECTO E OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO	2
1.7 HIPÓTESES.....	3

1.8 METODOLOGIA APLICADA	3
CAPÍTULO 2 - RECRUTAMENTO E SELECÇÃO	4
2.1 INTRODUÇÃO	4
2.2 CONCEITOS	4
2.2.1 RECRUTAMENTO.....	4
2.2.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO	5
2.2.3 SELECÇÃO	6
2.2.4 PROCESSO DE SELECÇÃO	7
2.3 TIPOS DE RECRUTAMENTO.....	7
2.3.1 RECRUTAMENTO INTERNO.....	8
2.3.2 RECRUTAMENTO EXTERNO.....	9
2.4 TÉCNICAS DE SELECÇÃO	11
2.4.1 ENTREVISTAS DE SELECÇÃO	11
2.4.2 TESTES DE SELECÇÃO	12
2.5 CONCLUSÕES	12
CAPÍTULO 3 - RECRUTAMENTO E SELECÇÃO PARA O SERVIÇO DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR DA GNR	13
3.1 INTRODUÇÃO	13
3.2 RECRUTAMENTO NA GNR.....	13
3.2.1 CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS.....	14
3.2.2 CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS	14
3.2.3 CURSO DE PROMOÇÃO A CABO	16
3.3 SELECÇÃO NA GNR	17
3.3.1 CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS.....	17
3.3.2 CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS	18
3.3.3 CURSO DE PROMOÇÃO A CABO	18
3.4 SÍNTESE	19

CAPÍTULO 4 - RECRUTAMENTO E SELECÇÃO NA GENDARMERIE NATIONALE.....	20
4.1 INTRODUÇÃO	20
4.2 RECRUTAMENTO NA GENDARMERIE NATIONALE	20
4.2.1 OFICIAIS.....	21
4.2.2 SARGENTOS	21
4.3 SELECÇÃO NA GENDARMERIE NATIONALE.....	22
4.3.1 OFICIAIS.....	22
4.3.2 SARGENTOS	23
4.4 SÍNTESE	24
 CAPÍTULO 5 - INVESTIGAÇÃO DE CAMPO.....	25
5.1 INTRODUÇÃO	25
5.2 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	25
5.3 ENTREVISTAS	25
5.4 QUESTIONÁRIOS.....	26
5.4.1 CONTEÚDO DOS QUESTIONÁRIOS	27
5.4.2 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	27
5.5 MÉTODOS UTILIZADOS	27
5.6 SÍNTESE	27
 CAPÍTULO 6 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	28
6.1 INTRODUÇÃO	28
6.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	28
6.2.1 ANÁLISE DA PERGUNTA N.º1	28
6.2.2 ANÁLISE DA PERGUNTA N.º 2	29
6.2.3 ANÁLISE DA PERGUNTA N.º 3	30
6.2.4 ANÁLISE DA PERGUNTA N.º 4	31
6.2.5 ANÁLISE DA PERGUNTA N.º 5	32
6.3 ANÁLISE DOS INQUÉRITOS	32
6.3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS	32

6.3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO INQUÉRITO	33
6.4 CONCLUSÕES	35
CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES	36
7.1 INTRODUÇÃO	36
7.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	36
7.3 RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO	38
7.4 REFLEXÕES FINAIS	38
7.5 RECOMENDAÇÕES	39
7.6 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	39
7.7 INVESTIGAÇÕES FUTURAS	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
APÊNDICES.....	44
APÊNDICE A - ENTREVISTAS.....	45
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO	75
ANEXOS.....	84
ANEXO A - PLANO CURRICULAR DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DE GNR ADMINISTRAÇÃO	85
ANEXO B - CONDIÇÕES DE ADMISSÃO À ACADEMIA MILITAR	86
ANEXO C - PLANO CURRICULAR DO 33º CFS - 2010/2012	88
ANEXO D - PROGRAMA CURRICULAR DO CURSO DOS OFICIAIS DO QUADRO TÉCNICO E ADMINISTRATIVO DA GENDARMERIE NATIONALE	89
ANEXO E - EXISTÊNCIAS DE MILITARES DO SERVIÇO DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR EM 31 DE MAIO DE 2011.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Modelo actual de recrutamento para o Quadro do Serviço de Administração Militar.	15
Figura 3.2: Modelo proposto de recrutamento para o Quadro do Serviço de Administração Militar.	16
Figura 4.1: Formação dos Oficiais do Quadro Técnico e Administrativo da Gendarmerie Nationale.	21

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 6.1: Pergunta n.º 1.....	33
Gráfico 6.2: Pergunta n.º 4.....	33
Gráfico 6.3: Pergunta n.º 5.....	33
Gráfico 6.4: Pergunta n.º 6.....	33

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 4.1: Modelo de recrutamento e selecção para os Oficiais da Gendarmerie Nationale.....	23
Quadro 5.1: Caracterização dos entrevistados	26

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 6.1: Análise da pergunta n.º 1.	29
Tabela 6.2: Análise da pergunta n.º 2.	29
Tabela 6.3: Análise da pergunta n.º 3.	30
Tabela 6.4: Análise da pergunta n.º 4.	31
Tabela 6.5: Análise da pergunta n.º 5.	32
Tabela 6.6: Recrutamento e Selecção na GNR.	34
Tabela 6.7: Caracterização do Quadro do Serviço de Administração Militar.	34

LISTA DE ABREVIATURAS

AdMil	Administração Militar
al.	Alínea
art.º	Artigo
ASUB	Administração de Subunidades
Cav	Cavalaria
CTer	Comando Territorial
DTer	Destacamento Territorial
E _n	Entrevistado
<i>et al.</i>	E outros
GProv	Guarda Provisório
H _n	Hipótese
Inf	Infantaria
n.º	Número
p.	Página
P _n	Pergunta
PTer	Posto Territorial
R _n	Resposta
Tms	Transmissões

LISTA DE SIGLAS

AM	Academia Militar
AP	Administração Pública
CARI	Comando de Administração de Recursos Internos
CFO	Curso de Formação de Oficiais
CFFF	Centro de Formação da Figueira da Foz
CFG	Curso de Formação de Guardas
CFS	Curso de Formação de Sargentos
CPCb	Curso de Promoção a Cabo
CPIS	Centro de Psicologia e Intervenção Social
DL	Decreto-Lei
DPORH	Divisão de Planeamento e Obtenção de Recursos Humanos
DRH	Direcção de Recursos Humanos
EG	Escola da Guarda
EOGN	École des Officiers de la Gendarmerie Nationale
EMGNR	Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana
GCG	General Comandante-Geral
GN	Gendarmerie Nationale
GNR	Guarda Nacional Republicana
OQTA	Oficiais do Quadro Técnico e Administrativo
OROC	Ordem dos Revisores Oficiais de Conta
OTOC	Ordem dos Técnicos Oficiais de Conta
PAF	Prova de Aptidão Física
PAM	Prova de Aptidão Militar

QATA	Quadro de Apoio Técnico e Administrativo
QP	Quadro Permanente
RCACFS	Regulamento do Concurso de Admissão ao Curso de Formação de Sargentos
RRC	Repartição de Recrutamento e Concursos
SAM	Serviço de Administração Militar
SRLF	Secção dos Recursos Logísticos e Financeiros
SSGNR	Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana
TOC	Técnico Oficial de Conta

LISTA DE SÍMBOLOS

s	Desvio padrão
x_m	Média

“ Dado que o talento é raro, valioso, difícil de imitar e de substituir, as organizações que melhor atraem, seleccionam e retêm os seus talentos, ultrapassam em desempenho as que não o fazem”

Ployhart in Gomes et al. (2008).

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

O presente TIA subordina-se ao tema “ O Recrutamento de Recursos Humanos para o Serviço de Administração da GNR”, abordando uma área de importante investimento na medida em que os recursos humanos são o principal pilar de qualquer organização.

Inicia com a exposição das diversas perguntas de investigação e hipóteses as quais são respondidas através de um enquadramento teórico e do trabalho de campo. Por fim, são apresentadas as conclusões e algumas reflexões finais.

1.2 ENQUADRAMENTO

A dinâmica organizacional que tem vindo a verificar-se nas últimas décadas permitiu às organizações valorizarem os seus recursos humanos que, quando motivados e habilitados, tornam-se sinónimos de desenvolvimento e sobrevivência no actual contexto socioeconómico. Assim, investir no recrutamento é uma preocupação fundamental das organizações na medida em que o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores está fortemente correlacionado com o desenvolvimento das mesmas.

À Guarda Nacional Republicana (GNR), enquanto organização, também cabe despender esforços nesta área. De facto compete-lhe garantir que os seus recursos humanos sejam adequados às necessidades da Instituição, que tenham as competências necessárias para o desempenho da sua função e, para tal, deve apostar num modelo de recrutamento e selecção eficiente.

Logo, é de todo interessante analisar quais os métodos de recrutamento e selecção utilizados no Quadro do Serviço de Administração Militar (SAM) pela GNR e compará-los aos que são utilizados por uma das suas congéneres: a Gendarmerie Nationale (GN).

1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA

A escolha do tema teve por base o interesse do autor sobre a temática do recrutamento, sendo que no seu entendimento a qualidade do serviço na GNR depende directamente dos

meios humanos que a Instituição dispõe. Trata-se de um tema relevante que ainda não foi alvo de qualquer estudo científico na GNR.

Na medida em que os recursos humanos são a base de qualquer Instituição, é fulcral ter recursos humanos capazes de cumprir a missão que lhes é incumbida.

O estudo deste tema permitirá determinar quais são os pontos fortes e fracos do modelo de recrutamento e selecção utilizado na GNR para o Quadro do SAM e compará-los ao modelo praticado pela GN.

1.4 PERGUNTA DE PARTIDA

Com vista a analisar o modelo de recrutamento utilizado na GNR no que diz respeito ao SAM, identificou-se a seguinte pergunta de partida: **“De que forma se pode melhorar o processo de recrutamento para o Serviço de Administração Militar na GNR?”**

1.5 PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

As perguntas que vão delimitar este trabalho são as seguintes:

- P1: Será que o modelo de recrutamento para o Quadro do SAM é adequado às necessidades da GNR?
- P2: Será proveitoso abrir vagas para o SAM no CFG?
- P3: Terá o Quadro do SAM efectivo suficiente para desempenhar as suas funções?
- P4: Tendo em conta as perspectivas dos militares das Armas e dos Serviços da GNR, será o Quadro do SAM aliciante?

1.6 OBJECTO E OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Pretende-se com este estudo possibilitar uma mudança no modelo de recrutamento até agora aplicado sendo que o objecto de investigação engloba a totalidade dos recursos humanos que pertencem ao Quadro do SAM.

Para responder à pergunta formulada definiu-se como objectivo geral: identificar o modelo de recrutamento para o SAM na GNR bem como o da GN.

Desse objectivo geral advêm os seguintes objectivos específicos:

- Analisar a eficiência do modelo utilizado pela GNR.
- Determinar se o modelo utilizado pela GNR é suficiente.

- Verificar se o modelo utilizado pela GNR satisfaz as necessidades da Instituição.
- Identificar as semelhanças e diferenças do modelo utilizado pela GN.

1.7 HIPÓTESES

As possíveis conjecturas à pergunta de partida e perguntas derivadas são as seguintes:

H1: O modelo de recrutamento para o SAM actualmente aplicado pela GNR é o que se adequa mais às suas necessidades.

H2: Aplicar exclusivamente o modelo utilizado pela GN é mais proveitoso para a GNR.

H3: Adoptar algumas componentes do recrutamento da GN ao modelo actualmente em vigor na GNR seria proveitoso.

H4: Abrir vagas para o SAM no CFG é sinónimo de vantagem.

H5: O Quadro do SAM tem efectivo suficiente para garantir o desempenho das suas funções.

H6: Aumentar o número de efectivos do Quadro garante uma maior progressão nas carreiras, restabelecendo a atractividade do Quadro.

H7: Actualmente o Quadro do SAM é apelativo.

1.8 METODOLOGIA APLICADA

Este trabalho obedece à metodologia científica empregue no âmbito da investigação em ciências sociais e está de acordo com o que é proposto por Sarmento (2008), adaptado às orientações específicas dadas pela Academia Militar (2008).

Numa primeira fase, realizou-se uma investigação sobre as áreas-chave do tema (recrutamento e selecção), através da pesquisa de vários documentos e livros referentes a essas áreas.

Finda a recolha de documentos realizou-se um conjunto de entrevistas e questionários de acordo com as funções desempenhadas na Direcção de Recursos Humanos, órgão responsável pelo recrutamento na GNR, bem como pelo facto de pertencer ao Quadro do SAM. Realizaram-se seis entrevistas semi-estruturadas, as quais foram analisadas através de quadros-síntese. Os inquéritos foram enviados a 10% do Quadro do SAM, tratando-se, por esse motivo, de uma amostra estratificada.

PARTE I

CAPÍTULO 2

RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

2.1 INTRODUÇÃO

Hoje em dia, os recursos humanos são considerados como um dos principais factores de qualidade e de sucesso nas organizações. A globalização tem levado as organizações a preocuparem-se com a gestão das pessoas e, conseqüentemente, com os diferentes métodos a utilizar a fim de atrair o maior número possível de candidatos competentes para os cargos vagos e seleccioná-los eficazmente para conseguir colocar a pessoa mais indicada no lugar certo. Este capítulo visa abordar os conceitos teóricos do recrutamento e da selecção, as vantagens e desvantagens, bem como as diferentes técnicas de selecção.

2.2 CONCEITOS

2.2.1 RECRUTAMENTO

Inúmeros autores debruçaram-se sobre a definição do conceito de recrutamento. Assim, o recrutamento é “... o conjunto de actividades levadas a cabo por uma organização com o objectivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo”, para Taylor & Collins in Gomes et. al (2008, p. 194), um “... processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que correspondem ao perfil da função e reúnem condições para integrar na empresa” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007, p. 383) ou ainda “... uma actividade que tem como objectivo o preenchimento dos postos de trabalho oferecidos e vagos numa organização” (Sekiou et al., 2001, p. 273). É de salientar que os primeiros autores supra-citados são os únicos a prever na definição um espaço de tempo e, de facto, é insustentável concordar com um recrutamento sem ter em conta a questão tempo pois este tem de ser feito para um período de pelo menos um ano. Daí a decisão de preenchimento do cargo ser de grande relevância para a gestão da organização, na medida em que, no contexto da nossa legislação laboral, conduz à criação de um custo fixo adicional na estrutura de custos da organização. O recrutamento tem por objectivos:

- “Determinar as necessidades presentes e futuras de recrutamento em conjunção com o planeamento de recursos humanos e a análise do trabalho a efectuar.
- Aumentar o número de candidatos qualificados com um custo mínimo para a organização.
- Aumentar a taxa de sucesso do subsequente processo de selecção reduzindo o número de candidatos subqualificados.
- Diminuir a probabilidade dos seleccionados virem a deixar a organização, por não terem recebido informação suficiente sobre esta.
- Ir ao encontro das responsabilidades legais e sociais da organização”(Reis, 2010, p.5).

2.2.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO

A essência de um recrutamento eficiente é o planeamento do mesmo. De facto, antes de tomar a decisão da necessidade de contratar novos recursos humanos, geralmente por abandono de um cargo ou por ter sido criado um novo, é preciso ponderar as “ ... alternativas que permitam, quer eliminar tarefas, quer reagrupá-las noutros cargos existentes, evitando a criação ou manutenção de custos fixos” (Camara et al., 2007, p. 402) e estabelecer um planeamento detalhado acerca da quantidade e qualidade dos recursos humanos necessários. Assim, a organização deve fazer uma pesquisa interna dos recursos humanos, levantando as necessidades, uma pesquisa externa, segmentando o mercado em classes de candidatos e diagnosticando as fontes de recursos humanos que têm interesse no mercado, e por fim definir a técnica de recrutamento a pôr em prática (Reis, 2010). Esse planeamento é fundamental para poder iniciar o processo de recrutamento.

O processo de recrutamento abrange todos os passos que a organização se propõe seguir para encontrar o candidato certo para o lugar certo. Inicia-se com a análise de funções (competências, qualidades, aptidões e qualificações necessárias), permitindo traçar o perfil adequado para a função a desempenhar. No perfil da função deve estar esclarecido o que a empresa tem para oferecer ao candidato, como por exemplo o salário, as possibilidades de formação, o local e horário de trabalho e outras condições específicas (Camara et al., 2007).

Determinadas as pontuações mínimas que o candidato deverá obter em cada parâmetro, escolhem-se os métodos de recrutamento que a empresa vai utilizar. Esses deverão ser adequados a cada caso, tendo em conta o mercado de trabalho, os custos, a estrutura organizacional, entre outros (Gomes et al., 2008). O processo acaba quando o Departamento de Recursos Humanos tiver recebido todas as candidaturas (Sekiou et al., 2001). De salientar que o processo de recrutamento varia em função dos objectivos da organização, das suas possibilidades financeiras, do meio em que ela se insere e do tipo de função/carreira a preencher.

2.2.3 SELECÇÃO

Se todas as pessoas fossem iguais e tivessem as mesmas capacidades para aprender e trabalhar, certamente a selecção de pessoal poderia ser dispensada. No entanto, a variabilidade humana é enorme, sendo necessário um processo de selecção, que contribua para escolher o melhor indivíduo para ocupar o posto de trabalho (Chiavenato, 2009).

De acordo com Gomes et al. (2008, p. 226), “a selecção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas”. Na medida em que as pessoas e as funções são elementos variáveis, torna-se indispensável adaptar a selecção às tarefas e às pessoas.

Sekiou et al. (2001, p. 319) definiram o conceito de selecção como “... um processo que, para a organização, consiste em escolher, entre vários candidatos, a pessoa que melhor satisfaz os requisitos do posto de trabalho a preencher e as necessidades dos dois parceiros (empregador e candidato), tendo em conta as condições contextuais.”

Segundo Caetano e Vala (2002, pp. 267, 268), “a selecção de pessoal deverá ser considerada como um meio para a organização se restabelecer dos meios humanos necessários para alcançar os seus objectivos e superar as suas necessidades ...”. É importante prestar especial atenção ao processo de selecção pois, quando feito de forma incorrecta, poderá originar perda de produtividade ou levar a situações negativas, mas menos evidentes, como sejam, por exemplo, a perda de clientes, danificação de equipamentos, constante tendência para a doença, entre outros (Caetano & Vala, 2002).

Consoante o número de vagas que estão por preencher, as organizações escolhem os seguintes métodos de selecção: por colocação, quando existe um único candidato para uma única vaga, por selecção clássica, quando existem inúmeros candidatos para uma só vaga, e por classificação, quando existem inúmeros candidatos para inúmeras vagas. Um dos meios considerados mais eficiente para determinar qual o candidato certo é a selecção por competências pois permite reduzir os custos da organização com a formação contínua dos seus colaboradores. Esta técnica, que se baseia em factos reais e mensuráveis como as capacidades e os atributos, pela sua objectividade, garante uma maior facilidade na avaliação do futuro desempenho e uma maior adequação do profissional à organização.

Segundo Sarmiento (2007) a selecção tem como objectivos:

- “Determinar as características e exigências necessárias para o desempenho eficaz de um dado posto de trabalho, ou seja, conhecer concretamente o desenho do cargo.
- Identificar e avaliar as características actuais e potenciais dos candidatos.
- Escolher, após comparação entre as características do indivíduo com as do posto de trabalho, os candidatos mais capazes de desempenharem as funções do lugar, com o maior grau possível de satisfação para o candidato e da empresa”.

2.2.4 PROCESSO DE SELECÇÃO

Depois das candidaturas reunidas no processo de recrutamento o passo seguinte é o processo de selecção. Esse processo consiste em avaliar os candidatos, reduzindo-os progressivamente, mantendo apenas os necessários para o lugar vago (Sekiou et al., 2001). Para tal as organizações devem seguir as seguintes fases:

- 1) Estabelecimento do perfil funcional a recrutar: primeira triagem dos candidatos.
- 2) Triagem e pré-selecção das potenciais candidaturas: estabelecer uma estratégia de avaliação do potencial psicossocial de cada candidato, em função do perfil acordado, através de entrevistas pessoais, avaliações psicológicas e de competências, provas de grupo, simulação de tarefas ou provas de avaliação de competências específicas.
- 3) Selecção final documentada: apresentação justificada dos resultados finais do processo em relatório com quadros e gráficos comparativos.
- 4) Acompanhamento do processo de integração dos candidatos garantindo o seu sucesso (Reis, 2010, p. 36).

Esse processo varia em termos de duração consoante o lugar a preencher e a fonte de recrutamento utilizada, que pode ser interna ou externa (Sekiou et al., 2001).

Após ter decidido qual o primeiro candidato a quem vai ser proposto o lugar, existe uma série de pontos a clarificar novamente entre o chefe funcional e o Departamento de Recursos Humanos, designadamente: o título interno da função, a categoria sindical que vai ser atribuída, o nível interno da função, o local e horário de trabalho, o salário inicial e prazo de revisão, os benefícios a que tem direito, entre outros. O candidato escolhido apenas deve ser contactado para receber a proposta de emprego após o Departamento de Recursos Humanos ter decidido definitivamente estes aspectos (Camara et al., 2007).

Após escolher o candidato, esse deve ser submetido a um exame médico de admissão, tendo carácter eliminatório. Caso o resultado seja positivo, é feita a contratação. Depois da proposta ser feita, negociada e aceite pelo candidato e o processo de integração na empresa ter resultado podemos afirmar que o acto de selecção foi concluído com êxito. Os candidatos que foram afastados do processo de selecção por não cumprir os requisitos devem ser avisados e a organização pode integrá-los na sua base de dados para um recrutamento futuro.

2.3 TIPOS DE RECRUTAMENTO

Uma organização que necessite recrutar novos recursos humanos tem à sua disposição três tipos de recrutamento: o recrutamento interno, o recrutamento externo e o recrutamento misto. No âmbito deste trabalho, abstermo-nos de abordar o recrutamento misto sendo que o

recrutamento para o SAM processa-se através do recrutamento interno (Sargentos e Cabos) e externo (Oficiais).

2.3.1 RECRUTAMENTO INTERNO

“O recrutamento interno é limitado ao quadro de pessoal da empresa, considerando apenas como candidatos potenciais os colaboradores que possui no momento” (Reis, 2010, p. 8). Segundo Reis (2010), ao optar por este tipo de recrutamento a organização poderá promover os seus recursos humanos (movimentação vertical), transferi-los (movimentação horizontal), ou transferi-los com promoção (movimentação diagonal).

O recrutamento interno pode ser subdividido em três tipos: “ a escolha directa, o concurso interno e o “recomendar um amigo” (*refer a friend*)” (Camara et al., 2007, p. 389).

A escolha directa consiste em nomear directamente a pessoa para o cargo vago, “ ... por ser considerada a que tem perfil mais adequado. É normalmente adoptado para os cargos de maior importância ou maior responsabilidade dentro da organização” (Reis, 2010, p. 11), dando assim um voto de confiança à pessoa escolhida mas podendo provocar conflitos no seio da organização entre os colaboradores e a organização.

O concurso interno permite convidar qualquer pessoa interessada a candidatar-se ao anúncio do lugar em aberto nos painéis informativos da organização (Camara et al., 2007).

O “recomendar um amigo” “ ... consiste em convidar os Colaboradores a indicar o nome de um amigo ou conhecido que, em sua opinião, tenha as condições necessárias para preencher o cargo em aberto” (Camara et al., 2007, p. 389). Torna-se menos dispendioso que o recrutamento externo e mais célere que o recrutamento interno (Camara et al., 2007).

2.3.1.1 Vantagens do Recrutamento Interno

Destacam-se as seguintes vantagens do recrutamento interno:

- Um custo mais baixo que o recurso ao mercado externo
- Elimina o risco de não haver encaixe cultural entre a pessoa e a organização, porque ele já deu provas na organização.
- Permite desenvolver e dar oportunidades de carreira aos empregados actuais, o que é motivador para toda a organização e reforça o compromisso individual do empregado escolhido para com a organização (Camara et al., 2007).

De referir que a maior vantagem deste tipo de recrutamento é o desenvolvimento das pessoas que já pertencem à organização e as perspectivas de carreira que lhes são oferecidas (Camara et al., 2007).

2.3.1.2 Desvantagens do Recrutamento Interno

Também são de salientar determinadas desvantagens ao processo de recrutamento interno:

- Não permite a entrada de novos conhecimentos, experiências, habilitações e expectativas de colaboradores vindos de outras organizações.
- Pode provocar rotatividade excessiva na organização caso não existam normas claras, como por exemplo restringir as candidaturas a colaboradores que não tenham permanência de pelo menos um ano no cargo actual.
- Mantém e conserva a cultura organizacional.
- Pode gerar conflitos internos entre colaboradores que concorrem ao mesmo lugar e frustração dos candidatos excluídos (Reis, 2010).

2.3.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

Enquanto o recrutamento interno diz respeito apenas a um leque muito restrito de candidatos, o recrutamento externo abrange uma amostra vasta de candidatos existentes no mercado do trabalho ou noutras organizações. De facto, o recrutamento externo ocorre quando as organizações não encontram, entre os seus colaboradores, pessoal qualificado para a vaga a ser preenchida, ou quando ele constitui uma opção política da organização.

A organização dispõe então de diferentes estratégias para informar e atrair os candidatos. Essas variam em função do tipo de função que está por preencher e da vantagem ou inconveniente da organização se identificar no mercado como estando à procura de novos empregados (Camara et al., 2007). As organizações podem então optar pelo recrutamento directo ou pelos serviços de empresas especializadas.

2.3.2.1 Recrutamento Directo

Segundo Camara et al. (2007) o recrutamento directo é utilizado pela própria organização que procede a uma consulta do mercado utilizando maioritariamente os *media* (televisão, rádio, jornais ou *sites* na Internet). O recurso aos órgãos de comunicação social leva à redacção de um anúncio, o qual deve conter elementos considerados indispensáveis para garantir a sua eficácia, tais como o título do cargo, um breve enquadramento da organização, do cargo e sua descrição, os requisitos pessoais e profissionais, os factores preferenciais e as condições oferecidas (Camara et al., 2007).

2.3.2.2 Empresas Especializadas

No tocante aos serviços de empresas especializadas, é de salientar os “caçadores de cabeças” (*headhunters*), consultores de pesquisa directa (*search*) ou consultores de recrutamento. A escolha do tipo de serviços varia em função do público-alvo. Assim, de acordo com Camara et al. (2007, pp. 391, 392) as organizações escolhem os *headhunters* para “... candidatos a lugares de *top management*, (...), os consultores de *search* para gestores seniores, mas que ainda não atingiram o topo de carreira (...) e os consultores de recrutamento (...) quando a organização deseja recorrer ao *outsourcing* para efectuar o seu processo de recrutamento e selecção”.

2.3.2.3 Vantagens do Recrutamento Externo

São de destacar as seguintes vantagens ao processo de recrutamento externo:

- A celeridade do processo.
- A injeção de novo sangue na organização, de pessoas que trazem novas formas de pensar e de encarar os problemas enriquecendo o leque de competências existentes na organização.
- A identificação de candidatos que permite constituir ou enriquecer a base de dados de candidatos para futuras oportunidades, embora não sejam ideais para o preenchimento da função em aberto.
- A visibilidade que a organização obtém no mercado de trabalho e o reforço da sua imagem como empregadora de qualidade (Camara et al., 2007).

2.3.2.4 Desvantagens do Recrutamento Externo

O recrutamento externo também comporta inconvenientes, dos quais se salientam:

- É mais demorado do que o recrutamento interno.
- É mais caro e exige despesas imediatas.
- Afecta negativamente a motivação dos actuais colaboradores da organização, desmotivando-os por ter sido dada uma oportunidade a estranhos em detrimento deles.
- É um processo menos seguro, necessitando muitas vezes de um contrato de período experimental e os resultados são mais imprevisíveis.
- A pessoa contratada externamente traz consigo uma série de valores profissionais, métodos de trabalho, estilos de liderança, crenças que às vezes chocam com aquelas praticadas pela organização.

- Pode gerar conflitos de interesses entre os colaboradores. Os candidatos admitidos devem possuir por um lado qualificações superiores e por outro, qualificações inexistentes nos colaboradores da organização (Reis, 2010).

2.4 TÉCNICAS DE SELECÇÃO

Tal como o recrutamento, “a selecção pode ser feita com recurso a várias técnicas e métodos, dependendo das características do cargo a preencher, do perfil do candidato ideal, dos meios disponíveis para o fazer e dos objectivos organizacionais” (Reis, 2010,p. 32).

No entanto, para conseguir uma avaliação equitativa de todos os candidatos, convém decidir sobre as técnicas que serão utilizadas. Estes instrumentos devem ajudar a estabelecer uma comparação entre as características de cada candidato e as exigências do posto de trabalho a preencher. Uma vez escolhidos os instrumentos, os responsáveis pela selecção devem aplicar a avaliação de modo imparcial a todos os candidatos (Sekiou et al., 2001).

Existem cinco grupos de técnicas de selecção, das quais se destacam: a entrevista de selecção, as provas de conhecimento ou de capacidade, os testes psicológicos, os testes de personalidade e algumas técnicas de simulação (Chiavenato, 2009).

2.4.1 ENTREVISTAS DE SELECÇÃO

Mesmo que não sejam utilizados questionários ou efectuados testes, dificilmente a decisão final sobre a escolha do melhor candidato é tomada sem que seja feita uma entrevista presencial entre o candidato e o responsável do Serviço recrutador.

A entrevista de selecção permite ao entrevistador, através da análise de comportamentos, fazer uma escolha criteriosa da pessoa que possui o perfil de competências que corresponda às exigências do lugar a preencher.

É o momento oportuno para o candidato defender os seus pontos de vista e experiências. Tem como objectivos contribuir para a escolha final durante a avaliação, facilitar a recolha de dados rigorosos sobre o candidato e informar o candidato sobre a organização (Sekiou et al., 2001).

Consoante o objectivo da entrevista e o perfil da função existem vários tipos de entrevistas de selecção: estruturada, o entrevistado responde a um conjunto de perguntas que fazem parte de um guião; semi-estruturadas, o entrevistado responde às perguntas do guião mas também pode falar sobre outros assuntos; e não estruturadas (sem guião), o entrevistado fala sobre vários assuntos relacionados com as perguntas do entrevistador (Sarmiento, 2007).

2.4.2 TESTES DE SELECÇÃO

Os testes designam um conjunto de provas aplicadas a pessoas para apreciar o seu desenvolvimento mental, as suas aptidões, as suas habilidades, os seus conhecimentos, entre outros (Sarmiento, 2007). Esta técnica de selecção procura medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos do candidato exigidos pelo cargo, através de:

- Testes psicológicos:
 - Testes de personalidade: procuram “avaliar as capacidades intelectuais, emocionais e sociais (...) com vista a antecipar as suas capacidades de integração na organização, a adaptação ao lugar vago e o seu grau de colaboração com os colegas de trabalho” (Sekiou et al., 2001, pp. 347, 348).
 - Testes de aptidões: permitem “avaliar a qualidade de funcionamento da inteligência (...), a capacidade de entendimento, raciocínio, memória, análise, síntese, interesse, concentração (...)” (Sekiou et al., 2001, p. 348).
 - Testes de comportamento: visam avaliar as atitudes e os comportamentos (Sarmiento, 2007).
- Testes de interesses e motivações: avaliam o inventário de interesses, de motivações, de frustrações, de atenção e de concentração (Sarmiento, 2007).
- Testes profissionais ou técnicos ou provas de conhecimentos: “instrumentos para avaliar objectivamente os conhecimentos e as habilidades adquiridos através do estudo, da prática ou do exercício” (Chiavenato, 2009, p. 184).

2.5 CONCLUSÕES

Não existem técnicas de recrutamento e selecção óptimas, por isso as organizações devem estar constantemente preocupadas com esta área para promover a sua melhoria de uma forma continuada.

Além disso, o mercado actual exige cada vez mais que as organizações tenham uma grande capacidade de reacção e adaptação às mudanças. O seu sucesso ou insucesso passa, em grande medida, pela forma como elas gerem os seus recursos humanos.

Assim, o recrutamento e a selecção são o verso e o reverso da mesma medalha. Só da conjugação perfeita destes dois elementos resultará uma força de trabalho qualificada e motivada.

CAPÍTULO 3

RECRUTAMENTO E SELECÇÃO PARA O SERVIÇO DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR DA GNR

3.1 INTRODUÇÃO

Sendo o recrutamento uma das áreas mais importantes em qualquer organização,

“ela assume uma relevância especial quando a organização em causa é um Corpo Militar de segurança, que conta com um efectivo de cerca de 26 mil homens e mulheres, tem uma história de quase 200 anos, uma cultura organizacional própria e desempenha um papel determinante ao nível das próprias funções essenciais do Estado” (Branco, 2000, p. 10).

O seguinte capítulo analisa o sistema de recrutamento e selecção utilizado na GNR para prover as vagas do Quadro do SAM.

3.2 RECRUTAMENTO NA GNR

De acordo com as al. d) e g), do art.º 22, do Despacho n.º 32021/2008¹, de 16 de Dezembro, a responsabilidade do recrutamento e selecção para ingressar nos quadros da GNR e para prover os lugares e funções é da Divisão de Planeamento e Obtenção de Recursos Humanos (DPORH).

O procedimento apenas se inicia se o mesmo estiver previsto no Plano Anual de Formação² e, nessa situação, subdivide-se em cinco fases. Primeiramente deve ser feita a publicitação do procedimento, ou seja a divulgação do concurso/convite através de uma mensagem de aviso de abertura com as indicações de acordo com o n.º 3, do art.º 19, da Portaria 83-A/2009³, de 22 de Janeiro. A seguir devem ser convocados os candidatos para cada um dos métodos de selecção. Depois a lista provisória de classificação é difundida, possibilitando os candidatos a recorrer durante um determinado prazo. Após esse prazo é divulgada a lista ordenada de classificação final, homologada pelo Excelentíssimo General Comandante Geral (GCG), e por fim é entregue a lista dos seleccionados para o destinatário adequado (n.º 4 a 9, do Memorando n.º 2/11, da Repartição de Recrutamento e Concursos). Pode-se então considerar o Plano Anual de Formação como o planeamento do recrutamento, pois

¹ O Despacho 32021/2008, de 16 de Dezembro, define as unidades orgânicas flexíveis do Comando da GNR, bem como as correspondentes atribuições e competências.

² O Plano Anual de Formação visa salvaguardar os princípios da necessidade, da utilidade e do primado da valorização profissional e integra as necessidades da formação diagnosticadas pelas Unidades e Órgãos de Comando e Direcção, devidamente validadas pelo órgão Gestor de Pessoal.

³ A Portaria 83-A/2009, de 22 de Janeiro, regula o procedimento concursal para ocupação de postos de trabalho.

reporta as necessidades de formação identificadas pelas várias Unidades e Órgãos de Comando e Direcção e validadas pela Direcção de Recursos Humanos (DRH). Apenas após a aprovação pelo GCG é que se pode dar início ao processo de recrutamento.

De acordo com o n.º 2, do art.º 146, do DL 297/2009⁴ (EMGNR), de 14 de Outubro, existem três tipos de cursos na GNR: os cursos de formação inicial, para ingressar na Guarda ou exercer funções numa categoria superior; os cursos de promoção, a fim de desempenhar funções de nível mais elevado; e os cursos de especialização ou qualificação, que se destinam a obter ou a melhorar os conhecimentos técnico-profissionais dos militares.

3.2.1 CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

Os Cursos de Formação de Oficiais (CFO) são ministrados na Academia Militar (AM), estabelecimento de ensino superior público universitário militar. O curso que permite ingressar no Quadro do SAM confere o grau de Mestrado em Administração da Guarda Nacional Republicana, cuja disciplina específica é Matemática e tem uma duração de cinco anos lectivos⁵. As condições de admissão ao CFO variam em função do candidato ser civil ou militar⁶.

Neste ano lectivo, 2010/2011, a AM está a formar os seguintes militares de SAM: cinco Aspirantes, quatro cadetes de quarto ano e cinco cadetes de primeiro ano, não tendo sido abertas vagas para o SAM da GNR nos anos lectivos 2008/2009 e 2009/2010.

A GNR recorre então ao recrutamento externo directo para prover as vagas do Quadro Permanente (QP) de Oficiais, sendo publicado um aviso em Diário da República, pelo Gabinete do Chefe de Estado Maior do Exército, onde constam as regras de admissão.

3.2.2 CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS

O Curso de Formação de Sargentos (CFS) é ministrado na Escola da Guarda (EG), estabelecimento de ensino da GNR, e tem uma duração de dois anos lectivos⁷. De acordo com o Plano Anual de Formação (2010) e com o regulamento do próprio curso, o primeiro ano é leccionado na EG enquanto o segundo ano consiste numa formação específica no Comando da Administração dos Recursos Internos (CARI) e nos restantes órgãos logístico-financeiros.

⁴ O DL 297/2009, de 14 de Outubro, aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR).

⁵ Vide Anexo A - Plano curricular do CFO de GNR Administração.

⁶ Vide Anexo B - Condições de admissão para ingressar na AM.

⁷ Vide Anexo C - Plano Curricular do 33.º CFS- 2010/2012.

Segundo o art.º 245 do EMGNR, “podem candidatar -se à frequência dos cursos de formação de sargentos os guardas, guardas principais e cabos habilitados com curso adequado que satisfaçam as seguintes condições:

- a) Ter o tempo mínimo de três anos de serviço efectivo prestado após ingresso da Guarda na data prevista para início do curso.
- b) Ter avaliação de desempenho que revele menção de adequado ou superior, em termos médios, durante a permanência no posto em que concorre.
- c) Nas situações em que, no posto em que concorre, não tenha tido nenhuma avaliação, são relevantes as obtidas no posto anterior.
- d) Possuir aptidão física e psíquica adequada.
- e) Estar colocado na primeira ou segunda classe de comportamento.
- f) Ter menos de 36 anos de idade em 31 de Dezembro do ano de ingresso no curso.
- g) Possuir, no mínimo, o 12.º ano de escolaridade ou equivalente.
- h) Ter obtido aprovação nas provas de admissão.”

Na medida em que podem candidatar-se ao CFS os Guardas, Guardas principais e Cabos habilitados com curso, a GNR garante aos candidatos, em caso de sucesso, uma promoção (movimentação vertical), característica do recrutamento interno.

3.2.2.1 Disparidades no Processo de Recrutamento

De acordo com o EMGNR, aprovado em 2009, os Guardas podem candidatar-se ao CFS sem passar pelo Curso de Promoção a Cabo (CPCb), sendo suficiente três anos de serviço. No entanto, para poder concorrer ao CFS/SAM, é obrigatório ser Cabo do SAM, uma vez que o concurso é feito por Quadros. Esta situação está a levar a uma diminuição drástica do número de candidatos ao CPCb e ao CFS, especialidade SAM, sendo que os Guardas estão a optar por concorrer directamente ao CFS e, nessa situação, apenas podem ingressar no Quadro de Infantaria (Inf) ou Cavalaria (Cav). Na Figura 3.1 pode observar-se o modelo actual de recrutamento para concorrer ao Quadro do SAM.

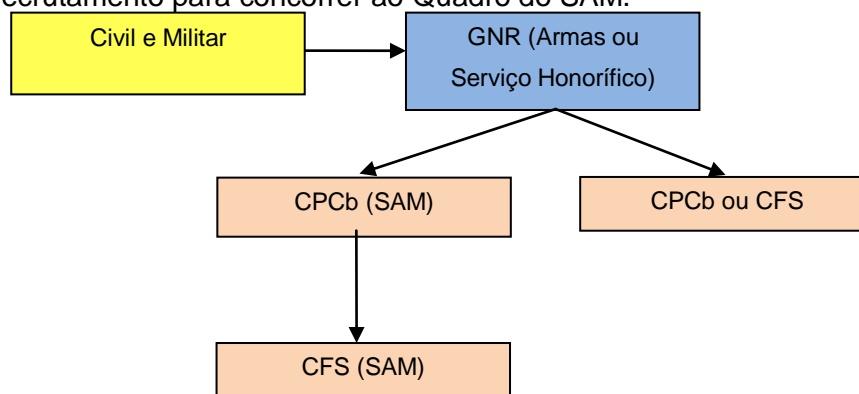


Figura 3.1: Modelo actual de recrutamento para o Quadro do Serviço de Administração Militar.

Para colmatar esta falha, seria necessário leccionar no Curso de Formação de Guardas (CFG) uma unidade curricular que trate das áreas do SAM (recursos financeiros, logísticos e humanos) para que os Guardas Provisórios (GProv), no final do curso, possam escolher o respectivo Quadro. Assim, os militares do SAM estariam em pé de igualdade com os que pertencem às Armas (Inf e Cav), podendo concorrer ao CFS após três anos de serviço. A Figura 3.2 ilustra o modelo proposto para fazer face a esta disparidade.

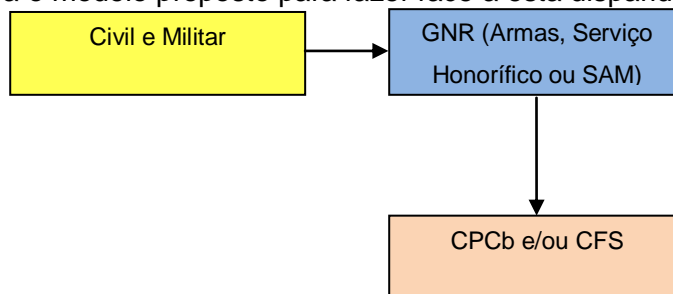


Figura 3.2: Modelo proposto de recrutamento para o Quadro do Serviço de Administração Militar.

3.2.3 CURSO DE PROMOÇÃO A CABO

De acordo com o n.º 1, do art.º 152, do EMGNR, a nomeação do militar da Guarda para os cursos de promoção é feita por despacho do GCG, tendo em conta: as necessidades da Guarda, as modalidades de promoção fixadas para o acesso ao posto superior e a posição do militar na lista de antiguidade do posto a que pertence.

O CPCb “tem a duração aproximada de cinco meses e decorre em regime misto, iniciando-se com um período de cerca de seis semanas de formação presencial, complementada com um período de três meses de auto-formação, sob a responsabilidade e com o apoio da EG” (Plano Anual de Formação, 2010, p. 53).

De acordo com o art.º 2, do Despacho nº 25-A /10- OG⁸, de 29 de Março, podem candidatar-se à frequência do CPCb os Guardas que satisfaçam as condições previstas no art.º 273 do EMGNR e as condições específicas exigidas para o ingresso no respectivo Quadro (caso existam e concorram para as vagas fixadas para o Quadro, Ramo ou Especialidade a que pertencem). Segundo o art.º 273 do EMGNR, um Guarda tem de reunir as seguintes condições para frequentar o CPCb:

- “Ser guarda principal ou guarda e ter o tempo mínimo de três anos de permanência no posto de guarda na data prevista para início do curso.
- Ter avaliação de desempenho que revele menção de adequado ou superior, em termos médios, durante a permanência no posto em que concorre.
- Nas situações em que, no posto em que concorre, não tenha tido nenhuma avaliação, são relevantes as obtidas no posto anterior.

⁸ O Despacho nº 25-A /10 – OG, de 29 de Março, aprova as Normas para a admissão ao Curso de Promoção a Cabo da Guarda Nacional Republicana.

- d) Possuir aptidão física e psíquica adequada.
- e) Estar colocado na primeira ou segunda classe de comportamento.
- f) Ter menos de 35 anos de idade em 31 de Dezembro do ano de ingresso no curso.
- g) Ter obtido aprovação nas provas de admissão”.

3.3 SELECÇÃO NA GNR

A GNR, para decidir quais os candidatos que têm maior perfil para desempenhar as funções incumbidas à Guarda, utiliza diversas técnicas. Assim, a selecção na GNR é feita através de entrevistas de selecção, provas de conhecimentos, testes técnicos (provas físicas) e testes de aptidões (provas físicas). O grau de dificuldade destas técnicas varia em função do curso a ministrar.

3.3.1 CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

De acordo com a al. a), do n.º 1, do ponto III, do Aviso n.º 9144/2011, de 18 de Abril, o concurso de admissão na AM é composto por duas fases: a prova documental (Fase Preliminar e Fase Complementar) e os pré-requisitos (Inspeção Médica; Avaliação Psicológica; Prova de Aptidão Física [PAF] e Prova de Aptidão Militar [PAM]). A prova documental consiste na entrega dos documentos indispensáveis para concorrer à AM (registo criminal, comprovativo da realização dos exames nacionais do ensino superior...). A Inspeção Médica “destina-se a averiguar a existência de qualquer doença ou deficiência física susceptível de impedir o desempenho da profissão de Oficial do Quadro Permanente” (al. a), n.º 3, ponto III, Aviso n.º 9144/2011). A Avaliação Psicológica permite determinar as aptidões e competências psicológicas dos sujeitos através de provas psicomotoras, provas de aptidão intelectual, avaliação cognitiva, avaliação da personalidade, provas de liderança e chefia e uma entrevista psicológica de selecção (al. a), n.º 4, ponto III, Aviso n.º 9144/2011). A PAF permite verificar, através de exercícios, se os candidatos possuem as capacidades motoras indispensáveis a um Oficial do QP (al. a), n.º 5, ponto III, Aviso n.º 9144/2011). Por fim, a PAM permite “esclarecer o candidato sobre a natureza, principais características e vivência da Instituição a que pretende a aceder” (al. a), n.º 6, ponto III, Aviso n.º 9144/2011).

Somente os candidatos aprovados na prova documental serão convocados para a realização dos pré-requisitos (n.º 1, ponto IV, Aviso n.º 9144/2011). Os candidatos considerados aptos nas PAF e Inspeção Médica passarão à PAM, por ordem decrescente de classificação de candidatura, de acordo com as vagas existentes, acrescido de uma percentagem de até 50%, dentro dos grupos a que concorrem (n.º 2, ponto IV, Aviso n.º 9144/2011).

Por fim, os candidatos considerados aptos na PAM ficam na situação de aprovados no Concurso de Admissão e ingressam no primeiro ano, por ordem decrescente de classificação de candidatura, consoante o número de vagas (n.º 1 e 2, ponto V, Aviso n.º 9144/2011). De acordo com a al. a), n.º 1, do art.º 57, do EMGNR, o aproveitamento nos cursos da AM é condição *sine qua non* para poder ingressar nos QP de Oficiais.

3.3.2 CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS

Segundo o n.º 1, do art.º 246, do EMGNR, as provas de admissão ao CFS constam de uma prova técnico profissional, uma inspecção médica, uma PAF e uma prova psicotécnica, a qual pode integrar uma entrevista psicológica.

A prova técnica – profissional tem a duração de 90 minutos e é dividida em duas áreas: uma parte comum, e uma parte específica que engloba, para os candidatos ao SAM, as três áreas dos recursos internos (financeiros, logísticos e humanos). A inspecção médica visa verificar o estado físico e psíquico dos candidatos.

A PAF pretende avaliar as capacidades físicas dos candidatos através da realização de vários exercícios. “A prova psicotécnica tem por objectivo prever a capacidade de desempenho dos candidatos através da avaliação dos aspectos de personalidade e de aptidões cognitivas e situacionais” (n.º 1, art.º 8, Despacho do 26 de Março de 2010⁹) e é realizada pelo Centro de Psicologia e Intervenção Social (CPIS).

“São admitidos à frequência do CFS os candidatos aprovados nas Provas de Admissão, por ordem decrescente da classificação obtida, até ao limite das vagas fixadas para cada Quadro” (n.º 1, art.º 13, RCACFS). No caso de empate, a ordenação é feita tendo em consideração as seguintes prioridades: maior antiguidade no posto, mais tempo de serviço ou maior idade (n.º 2, art.º 13, RCACFS).

3.3.3 CURSO DE PROMOÇÃO A CABO

A fim de poder frequentar o CPCb é necessário realizar as seguintes provas de admissão: uma PAF, uma prova técnico – profissional e uma inspecção médica (art.º 274, EMGNR). A PAF e a inspecção médica são idênticas às do CFS.

A prova técnico-profissional também é dividida numa parte comum e numa parte específica. No entanto, na medida em que os candidatos ao Quadro do SAM ainda pertencem às Armas, não têm de realizar nenhuma prova específica de Administração Militar (AdMil).

⁹ O Despacho, de 26 de Março de 2010, aprova o Regulamento do Concurso de Admissão ao Curso de Formação de Sargentos (RCACFS).

Esta prova visa avaliar os conhecimentos dos militares no que concerne ao funcionamento interno da Instituição, tanto a nível disciplinar (Regulamento de Disciplina da GNR), como a nível institucional (EMGNR, Lei Orgânica da GNR, Regulamento Geral de Serviço da GNR) ou ainda no que respeita ao armamento.

3.4 SÍNTESE

O recrutamento na GNR é feito de acordo com o EMGNR. A GNR utiliza dois tipos de recrutamento: o recrutamento externo directo para os Oficiais, e o recrutamento interno, através de promoção, para os Sargentos e Cabos.

No entanto verificaram-se disparidades no processo de recrutamento, entre os militares pertencentes às Armas (Inf e Cav) e os do SAM. Propõe-se então que exista uma unidade curricular de recursos internos no CFG para permitir aos militares escolher o Quadro do SAM ao ingressar na Guarda, podendo assim concorrer ao CFS/SAM após três anos de serviço, como no caso das Armas.

No que diz respeito à selecção, podem ser apontadas algumas similitudes no que concerne ao tipo de provas de admissão a prestar (provas físicas, testes psicotécnicos, inspecção médica e prova escrita). Porém, cada uma dessas provas tem especificidades e requisitos mínimos que diferem de acordo com a categoria a que o candidato pretende aceder.

CAPÍTULO 4

RECRUTAMENTO E SELECÇÃO NA GENDARMERIE NATIONALE

4.1 INTRODUÇÃO

O próximo capítulo caracteriza o processo de recrutamento e selecção adoptado por uma das congéneres da GNR, e anfitriã da Guarda, a *Gendarmerie Nationale*, a fim de poder estabelecer comparações. A GN faz parte das Forças Armadas Francesas e é dividida em dois Quadros: o Quadro de *Gendarmerie*¹⁰ e o Quadro de Apoio Técnico e Administrativo¹¹. Este último Quadro é dividido, para a classe de Sargentos, em sete ramos. Todavia, no âmbito do presente trabalho, apenas irão salientar-se os ramos de administração e gestão de pessoal; assuntos imobiliários; e gestão logística e financeira por serem os que se equiparam mais às vertentes do Quadro do SAM.

De salientar que na GN não existe a categoria de Guardas. Os Guardas e Cabos pertencem à categoria de Sargentos.

4.2 RECRUTAMENTO NA GENDARMERIE NATIONALE

O órgão responsável pelo recrutamento na GN é a Direcção do Pessoal Militar, mais propriamente a Divisão das Competências. Esse órgão, ao supervisionar os vários modelos de recrutamento na GN, garante o cabal cumprimento das três formas de concursos para pertencer ao Quadro Técnico e Administrativo, conforme se mostra na Figura 4.1: directo, semi-directo e com diploma (de acordo com as especialidades que a GN necessita para cada ano e saem em Despacho).

¹⁰ O Quadro de *Gendarmerie* equivale na GNR aos Quadros de Infantaria e Cavalaria.

¹¹ O Quadro de Apoio Técnico e Administrativo equivale aos nossos Serviços.

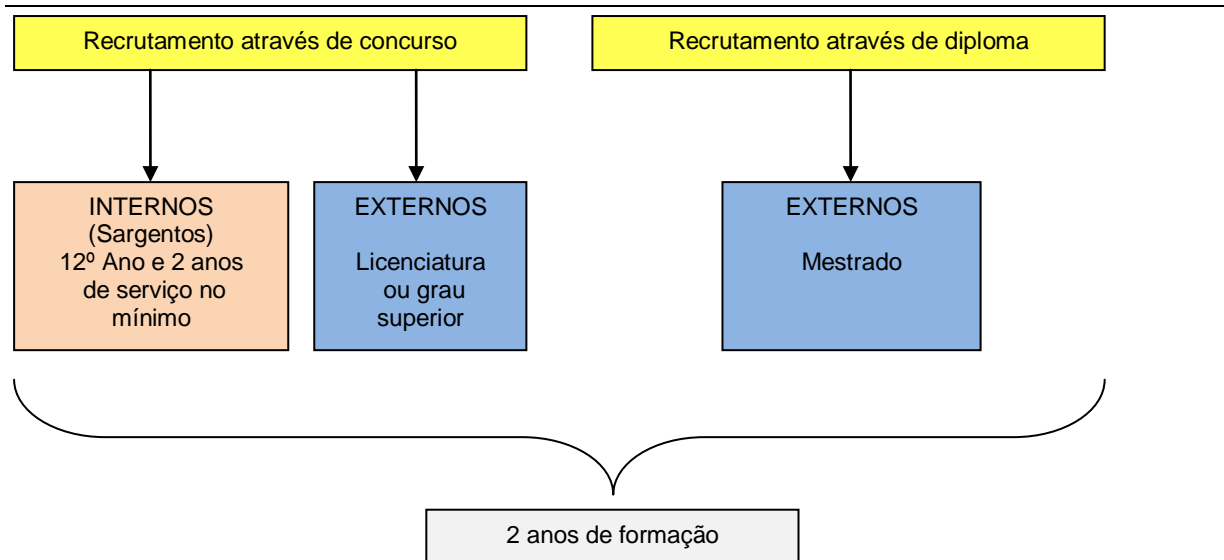


Figura 4.1: Formação dos Oficiais do Quadro Técnico e Administrativo da Gendarmerie Nationale.

Fonte: Gendarmerie Nationale (sd).

4.2.1 OFICIAIS

De acordo com o *site* da GN, a formação dos Oficiais alunos do Quadro Técnico e Administrativo da Gendarmerie Nationale¹² (OQTA) decorre durante dois anos na Escola dos Oficiais da *Gendarmerie Nationale* (EOGN) e na Universidade *Paris-Est Créteil*, conforme mostra o Anexo F. O primeiro ano é destinado à formação militar e profissional, mas também à formação universitária (cerca de um trimestre). O segundo ano é maioritariamente dedicado à formação universitária com vista a obter um Mestrado II, especialidade “*Management e Apoio*”. Este Mestrado apenas é conseguido por terem um modelo de aulas aceleradas, o que lhes permite obter em pouco mais de um ano o que normalmente se faz em dois. O objectivo desta formação é tornar os OQTA administradores militares, daí a obtenção deste diploma lhes permitir ficar a pertencer aos Quadros A da Função Pública Francesa.

Pode então concluir-se que a GN utiliza o recrutamento interno e externo directo para recrutar os seus futuros Oficiais, método diferente do aplicado pela GNR.

4.2.2 SARGENTOS

Tendo em conta o *site* da GN, o curso de Sargentos do Quadro de Apoio Técnico e Administrativo (QATA)¹³ tem uma duração de vinte e seis semanas e é dividido em duas fases: as primeiras dez semanas visam a formação militar e as dezasseis seguintes a formação da especialidade escolhida, a fim de adquirir as competências técnicas

¹² Os OCTA correspondem aos Oficiais do Quadro do SAM.

¹³ O QATA corresponde ao Quadro do SAM, apesar de ter designações distintas consoante sejam Oficiais ou Sargentos.

necessárias ao desempenho das suas futuras funções. O término da formação é assinalado pela entrega de um certificado de especialista.

As condições de admissão variam em função do candidato já pertencer à Instituição ou ser civil. Logo, para os que são externos à GN, esses devem ter entre 18 e 35 anos, ter a nacionalidade francesa e o 12.º ano de escolaridade. Os candidatos internos devem ter entre 18 e 35 anos, a nacionalidade francesa e serem Guardas com pelo menos um ano de serviço, ou pertencer aos Ramos das Forças Armadas e terem quatro anos de serviço.

4.3 SELECÇÃO NA GENDARMERIE NATIONALE

As provas de admissão são sempre divididas em duas fases: uma fase de elegibilidade e uma fase de admissão. No entanto, essas variam em função do curso. Para os Oficiais, a fase de elegibilidade garante que os candidatos preenchem todas as condições de admissão, enquanto a fase de admissão visa verificar as capacidades intelectuais, morais e físicas dos candidatos. Para os cursos de Sargentos, a fase de elegibilidade é composta por provas escritas e a fase de admissão por provas orais.

De acordo com o art.º 7 do Despacho do 20 de Novembro de 2010¹⁴, a lista dos candidatos autorizados a concorrer sai em Despacho do Comandante Geral da GN.

4.3.1 OFICIAIS

Os concursos de admissão variam em função do tipo de concurso a que o candidato concorre, como é demonstrado no Quadro 4.1.

No concurso directo a fase da elegibilidade consiste, apenas, na realização de provas escritas enquanto que a fase de admissão é oral e prática. Os exames escritos são compostos por uma prova de cultura geral, uma prova de uma língua estrangeira e uma prova à escolha entre direito, matemática ou economia. Os exames orais incluem uns testes de personalidade, uma entrevista com um psicólogo, uma prova de aptidão geral e o exame que contempla as provas físicas (Anexo I, Despacho do 20 de Novembro de 2010).

De acordo com o Anexo II do Despacho do 20 de Novembro de 2010, no concurso semi-directo a fase de elegibilidade é composta por uma prova de cultura geral, uma prova de direito constitucional bem como uma redacção sobre um tema da actualidade ou profissional. No que concerne a fase de admissão, a mesma é constituída por uma prova de

¹⁴ O Despacho do 20 de Novembro de 2010, do Ministério da Administração Interna francesa, autoriza a abertura do concurso para Oficiais da GN (sem número).

aptidão geral, por uma prova de conhecimentos profissionais, por uma prova facultativa de língua estrangeira e pelas provas físicas.

De acordo com o art.º 25 do Despacho do 20 de Novembro de 2010, para os candidatos que são seleccionados em função da especialidade (através de um Mestrado) a fase de elegibilidade é composta por um dossiê de cada candidato: uma carta de motivação, um *currículo vitae* e uma cópia dos diplomas obtidos; a fase de admissão compreende testes de personalidade, uma entrevista com um psicólogo bem como uma apresentação oral sobre um tema à escolha. O júri estabelece uma lista anónima de classificação dos candidatos pelo mérito, e propõe ao Comandante da GN a classificação mínima requerida, o qual, em caso de concordância, aprova em Despacho a lista nominativa dos classificados (art.º 26, do Despacho do 20 de Novembro de 2010). Os candidatos são convocados pelo Centro de Recrutamento da sua zona de residência no mês a seguir à divulgação das listas dos autorizados a concorrer no *site* da GN. Os candidatos autorizados são então convocados para realizar as provas de admissão, e caso sejam considerados aptos devem realizar uma Inspeção médica. Por fim, a lista dos aprovados é publicada no *site* da GN e no mês de Agosto, a EOGN convoca os candidatos para ingressarem no Curso e serem submetidos uma última vez a uma Inspeção Médica com carácter eliminatório.

Quadro 4.1: Modelo de recrutamento e selecção para os Oficiais da Gendarmerie Nationale.

	Fase de elegibilidade	Fase de admissão
Concurso directo	Prova de cultura geral, prova de uma língua estrangeira e uma prova à escolha (direito, matemática ou economia).	Testes de personalidade, entrevista com um psicólogo, prova de aptidão geral e provas físicas.
Concurso semi-directo	Prova de cultura geral, prova de direito constitucional e redacção sobre um tema da actualidade ou profissional.	Prova de aptidão geral, prova de conhecimentos profissionais, prova facultativa de língua estrangeira e provas físicas.
Concurso com diploma	Carta de motivação, <i>currículo vitae</i> e cópia dos diplomas obtidos.	Testes de personalidade, entrevista com um psicólogo e apresentação oral sobre um tema à escolha.

4.3.2 SARGENTOS

Da mesma forma que no caso dos Oficiais, o concurso de admissão para o curso de Sargentos difere em função de serem candidatos externos ou internos à GN. No caso dos candidatos externos os exames escritos decompõem-se numa redacção de três horas de cultura geral, nuns testes psicotécnicos e numa prova de língua estrangeira. Os exames orais incluem uma entrevista com um psicólogo, uma apresentação sobre um tema da actualidade ou sobre as motivações do candidato, e as provas físicas. Os exames escritos

dos candidatos internos dividem-se numa prova de conhecimentos profissionais, acerca da segurança interna e da defesa, uma prova de escolha múltipla e uma prova facultativa de língua estrangeira. Os exames orais são idênticos aos dos concorrentes externos.

4.4 SÍNTESE

Na GNR, até 1991, também existia a possibilidade dos Sargentos poderem concorrer ao Curso de Formação de Oficiais. No entanto, essa situação deixou de se verificar aquando da abertura de vagas para a GNR na AM.

O modelo utilizado pela GN, ao contemplar vários modelos de formação inicial, permite a partilha de experiências adquiridas por pessoas de áreas de conhecimento diferentes. No entanto, não se pode comparar os elos de ligação conseguidos após cinco anos de formação (GNR) com dois anos (GN). Além disso, na medida em que as organizações dependem maioritariamente dos seus recursos humanos, ao optar por várias fontes de alimentação para um único Quadro, arrisca-se a fazer sempre uma separação, prejudicando as relações entre os que integraram o Quadro de forma diferente. Seria interessante avaliar o grau de concordância dos militares da GN acerca dos diversos modelos de recrutamento utilizados pela Instituição, no entanto, perante a falta de resposta por parte de um Oficial da EOGN não foi possível averiguar o mesmo.

A vantagem deste modelo será discutida no decorrer das entrevistas bem como questionada nos inquéritos.

PARTE II

CAPÍTULO 5

INVESTIGAÇÃO DE CAMPO

5.1 INTRODUÇÃO

Após ter realizado a parte teórica do trabalho torna-se fulcral verificar os conceitos teóricos e responder às perguntas de investigação, validando ou não as várias hipóteses apresentadas na Introdução. Para tal, utilizaram-se dois métodos de investigação: as entrevistas semi-estruturadas e o inquérito por questionário. Este tipo de entrevista permite ao entrevistado responder às perguntas do guião, podendo também falar sobre outros assuntos relacionados (Sarmiento, 2008). Estes dois instrumentos possibilitam uma abordagem diferente sendo que as entrevistas permitem uma resposta aberta enquanto que os questionários são de resposta fechada. Assim, e segundo Sarmiento (2008), estes dois instrumentos fornecem ao autor dois tipos de informação: qualitativa e quantitativa.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

No decorrer do presente trabalho de investigação foram usados os seguintes métodos de investigação: a análise documental e o método inquisitivo. Com a análise documental foram identificados os conceitos relativos à investigação, permitindo determinar as hipóteses de investigação. No âmbito do método inquisitivo foram realizados entrevistas e questionários, permitindo estudar diferentes amostras a fim de obter opiniões de duas amostras de universos distintos: os responsáveis pelo recrutamento na GNR e a população inquirida. Na medida em que o Universo (Quadro do SAM) é composto por 382 casos¹⁵ não houve possibilidade de recolher dados de todos os casos, pelo que se optou por um método de amostragem aleatória. Procedeu-se, ainda, à estratificação dentro da aleatoriedade.

5.3 ENTREVISTAS

Segundo C.A.M. Azevedo e A.G. Azevedo (2008, p. 29) “a entrevista pretende recolher a opinião do sujeito da investigação sobre temáticas de interesse para a própria investigação”.

¹⁵ Vide Anexo E- Existências de Militares do Serviço de Administração Militar em 31 de Maio de 2011.

Assim, as entrevistas permitiram acrescentar profundidade à investigação ao saber qual a opinião concreta dos entrevistados sobre determinados assuntos, possibilitando que os mesmos justificassem as suas respostas. As entrevistas permitiram analisar, a um nível estratégico, as opiniões de seis Oficiais da GNR escolhidos de acordo com o desempenho de funções na área de gestão de recursos humanos e com os conhecimentos do Quadro do SAM, cujos dados se encontram no Quadro 5.1.

Quadro 5.1: Caracterização dos entrevistados.

ENTREVISTADO	GÉNERO	POSTO	FUNÇÃO OBJECTO DE ESTUDO	FUNÇÃO ACTUAL
1	M	Coronel	Director da DRH	Director da DRH
2	M	Coronel	Chefe da DPORH	Subdirector da DRH e Chefe da DPORH
3	M	Coronel	Director da DRF	Adjunto do Comandante do CARI
4	M	Major	Chefe da RCC	Chefe da RCC
5	M	Major	Chefe do Núcleo de Formação e Ensino de Administração dos Recursos Internos da EG	Chefe da Divisão de Gestão Orçamental
6	M	Capitão	Chefe da Secção de Avaliação da EG	Chefe da Secção de Avaliação da EG

O presente trabalho apenas sustenta um único guião¹⁶ de entrevista pois todos os entrevistados pertencem à Instituição da Guarda. Tentou-se entrevistar o Major Collet, responsável pelos recursos humanos na EOGN, mas após várias semanas de insistência delegou no seu Adjunto, o Senhor Poulet, o qual também não respondeu. Tendo determinado o dia 10 de Julho de 2011 como prazo limite para poder realizar a mesma, e não tendo obtido resposta, o trabalho de investigação ficou sem nenhuma contribuição por parte da congénere em estudo. A transcrição das entrevistas assim como a análise qualitativa de conteúdo encontra-se no Apêndice A.

5.4 QUESTIONÁRIOS

O inquérito por questionário foi o método de investigação que permitiu obter mais objectividade sendo que considera as opiniões de terceiros sobre o objecto que se investiga (Sarmiento, 2008). Assim, foi possível cobrir um maior número da população a ser inquirida (C. A. M. Azevedo, 2008, e A. G. Azevedo, 2008). As variáveis seleccionadas para posterior avaliação no questionário efectuado advêm da pesquisa documental realizada e da troca de informações efectuada com vários militares do SAM ao longo do presente ano lectivo.

¹⁶ Vide Apêndice A - Entrevistas.

5.4.1 CONTEÚDO DOS QUESTIONÁRIOS

Neste questionário procurou-se determinar a opinião dos elementos estudados no decorrer da investigação (Oficiais, Sargentos e Cabos) acerca das problemáticas levantadas durante a parte teórica do trabalho. Assim, o questionário é composto por três partes: a primeira diz respeito à caracterização dos inquiridos, a segunda ao recrutamento e selecção na GNR e a terceira caracteriza o Quadro do SAM.

5.4.2 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Os questionários têm como objectivo caracterizar os elementos que compõem o SAM bem como determinar os pontos fortes e fracos do Serviço. Assim, após ter realizado as entrevistas, concebeu-se este questionário para apurar a opinião ao nível operacional.

Sendo que o número de indivíduos abrangidos pelo questionário depende necessariamente do tempo disponível (Bell, 2008), o questionário foi enviado a 10% do Universo, o que compõe uma população alvo de 38 militares. De acordo com M. M. Hill (2009) e A. Hill (2009) a amostra é do tipo estratificada. De referir que, de acordo com o teorema da média, uma amostra de pelo menos 30 indivíduos permite tirar conclusões significativas e válidas pois a curva da média é normal ou quasi normal. Teve-se em especial atenção para que a amostra escolhida abrangesse todo o território nacional (Continente e Ilhas).

5.5 MÉTODOS UTILIZADOS

Para a aplicação do questionário utilizou-se a plataforma do *surveymonkey*, na versão *plus* que lhe fornece a capacidade de encriptar a mensagem entre o emissor e o receptor para assim aumentar a sua segurança – *Secure Sockets Layer* (SSL). No tratamento de dados utilizou-se o software SPSS 17.0 for Windows enquanto para a realização dos gráficos foram utilizados o *Microsoft Office Excel 2007* e o *Microsoft Office Word 2007*. Para a gravação áudio das entrevistas utilizou-se o gravador *Nokia 5310* e *Olympus VN-120 PC*.

5.6 SÍNTESE

Apesar da importância da pesquisa documental, o cerne deste trabalho está nas entrevistas semi-estruturadas e no inquérito por questionário efectuados, que se apresentam como ferramentas preponderantes e imprescindíveis sem as quais tal estudo nunca teria tido lugar. Assim, foi através dos resultados obtidos a partir da informação qualitativa e quantitativa que se tornou possível verificar as hipóteses apresentadas às perguntas de investigação no capítulo 1, bem como responder às várias dúvidas levantadas ao longo do trabalho.

CAPÍTULO 6

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo reúne os resultados do trabalho de campo, nomeadamente os resultados da análise de conteúdo das entrevistas exploratórias e a análise de dados dos questionários. Apenas são apresentados os conceitos relevantes. Os detalhes das entrevistas e dos inquéritos encontram-se nos Apêndices A e B respectivamente. No que diz respeito às entrevistas, essas foram analisadas em três fases: a transcrição das respostas gravadas, a junção das ideias mais importantes defendidas em cada pergunta (Apêndice A) e por fim a realização de tabelas síntese com os conceitos chave justificativos para cada pergunta, com a respectiva percentagem de repetição (Tabelas 6.1, 6.2, 6.3, 6.4 e 6.5). Relativamente aos questionários apenas constam neste capítulo a análise e discussão dos aspectos mais importantes, sendo que o inquérito *per si* se encontra no apêndice B. Utilizaram-se as técnicas descritivas (valor médio, mediana e moda) propostas por M. M. Hill (2009) e A. Hill (2009) a fim de justificar os resultados obtidos.

6.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

6.2.1 ANÁLISE DA PERGUNTA N.º1

Na Tabela 6.1 apresentam-se as ideias importantes da análise de conteúdo à pergunta n.º 1. Pode verificar-se que 66,7% dos entrevistados não concordam com a abertura de vagas para o SAM no CFG. 16,7% dos entrevistados justificam essa opinião pelo número de pessoas que compõem o mesmo Quadro e 50,0% pela importância de haver primeiro uma formação genérica e só depois uma formação específica. Os restantes 33,3% concordam com a abertura de vagas para o SAM no CFG, justificando que facilita o preenchimento do Quadro. É de salientar que um dos entrevistados alerta para o facto de esta questão prender-se com uma análise estratégica da GNR acerca do SAM.

Tabela 6.1: Análise da pergunta n.º 1.

P.1 Na GNR existem dois Quadros: Armas e Serviços. Actualmente no Curso de Formação de Guardas (CFG) apenas se pode ingressar no Quadro de Armas e no Serviço Honorífico, não existindo nenhuma prova específica para ingressar directamente no Quadro do Serviço de Administração Militar (SAM), à semelhança do que se verifica para os militares destinados a desempenhar as funções de músico, corneteiro e clarim. Qual a sua opinião sobre a abertura de vagas para o Quadro do SAM no CFG? Justifique a sua resposta.		E1	E2	E3	E4	E5	E6	%
Respostas concordantes.			X				X	33,3
Respostas discordantes.		X		X	X	X		66,7
Conceitos chave justificativos	O Quadro do SAM é muito pequeno.				X			16,7
	Deve-se primeiro dar a formação genérica e só depois fazer a especialização.	X		X		X		50,0
	Depende do planeamento estratégico.						X	16,7
	Deve-se abrir vagas no CFG.		X				X	33,3

6.2.2 ANÁLISE DA PERGUNTA N.º 2

Na Tabela 6.2 apresentam-se as ideias importantes da análise de conteúdo à pergunta n.º 2.

Tabela 6.2: Análise da pergunta n.º 2.

P.2 De acordo com o art.º 245 do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana os Guardas podem concorrer directamente ao Curso de Formação de Sargentos (CFS). No entanto, na medida em que o ingresso é feito por Quadros, os candidatos ao Quadro do SAM têm de concorrer primeiro ao Curso de Promoção a Cabo (CPCb) para poderem ingressar no Quadro do SAM. Só depois de serem Cabos do SAM é que podem concorrer ao CFS. Qual a sua opinião sobre esta situação? Justifique a sua resposta.		E1	E2	E3	E4	E5	E6	%
Ideias importantes	Existe uma desvantagem em relação aos militares das Armas.	X		X		X	X	66,7
	Não existe prejuízo para o Quadro do SAM.		X		X			33,3
	Esta situação garante a especialização dos militares.				X		X	33,3
	Seria vantajoso que as pessoas fossem logo direccionadas para um determinado Quadro para haver uma progressão normal.		X					16,7
	Corresponde a pelo menos a um ano suplementar de formação para poder ir ao CFS.	X						16,7
	Face às responsabilidades, é um Quadro com relativamente pouca gente pelo que seria necessário recrutar mais pessoal ao invés de travar as entradas para o Quadro.			X				16,7
	Deveriam poder concorrer todos os militares, independentemente do Quadro a que pertencem.					X		16,7

Para 66,7% dos entrevistados o facto dos militares interessados no Quadro do SAM terem que ir obrigatoriamente ao CPCb antes de fazer o CFS é considerado como uma desvantagem em relação aos militares que pertencem às Armas, na medida em que

corresponde a pelo menos um ano suplementar de formação e o Quadro é relativamente pequeno pelo que não se justifica travar as entradas para o mesmo. Outro entrevistado propõe que as candidaturas para o CFS não devam ser apenas direccionadas para os militares do SAM, pois por vezes os militares pertencendo às Armas também desempenham funções de AdMil. Dos 33,3% que acham que esta situação não prejudica os militares do SAM, 33,3% justificam por ser a única forma de serem especialistas e os 16,7% restantes concordam no entanto que as pessoas devam ser logo direccionadas para um determinado Quadro para haver uma progressão normal.

6.2.3 ANÁLISE DA PERGUNTA N.º 3

Na Tabela 6.3 apresentam-se as ideias importantes da análise de conteúdo à pergunta n.º 3.

Tabela 6.3: Análise da pergunta n.º 3.

P.3 De acordo com o Plano de Estágios e Cursos de 2008 e o Plano Anual de Formação de 2010 foram formados na Escola da Guarda 32 Sargentos/SAM em 2008 e apenas 17 em 2010. O mesmo verifica-se com o CPCb: 30 Cabos/SAM formados em 2008 para somente 15 em 2010. Em 2011, apenas concorreram 20 Sargentos para prover 11 vagas. Até que ponto esta situação pode prejudicar a qualidade dos sargentos do Quadro do SAM? Justifique a sua resposta.		E1	E2	E3	E4	E5	E6	%
Respostas concordantes.						X		16,7
Respostas discordantes.		X	X	X	X		X	83,3
Conceitos chave justificativos	O Quadro do SAM não é apelativo.	X		X	X	X		66,7
	Com a Lei 63/2007 houve necessidade de reduzir os efectivos da Instituição.		X					16,7
	A abertura de vagas é feita de acordo com percentagens e na medida em que o Quadro do SAM representa uma ínfima parte do universo dos militares, as vagas são poucas.			X	X			33,3
	A qualidade dos militares não se mede pelo número de candidatos para um determinado curso, mas pela exigência das provas técnico-profissionais exigidas para admissão ao mesmo.		X	X				33,3
	Apenas os Cabos do SAM é que podem concorrer ao CFS, reduzindo os números de candidatos.				X	X	X	50,0

Apenas um dos entrevistados considera que a diminuição de vagas, tanto no CPCb como no CFS, prejudica a qualidade dos Sargentos do respectivo Quadro. Os restantes 83,3% não consideram que esta situação prejudique a qualidade dos Sargentos, mas dão as seguintes justificações para a diminuição do número de vagas: 66,7% por o Quadro não ser apelativo, 16,7% devido à Lei 63/2007¹⁷, de 6 de Novembro, reduzir o Quadro de efectivos da GNR, 33,3% por o Quadro ser pequeno e as vagas serem determinadas em função do peso do

¹⁷ A Lei 63/2007, de 6 de Novembro, aprova a nova Lei Orgânica da GNR.

mesmo no dispositivo da GNR e 50,0% pelo facto de apenas os Cabos poderem chegar a Sargentos. Além disso, 33,3% dos entrevistados consideram que a qualidade dos militares varia em função da exigência das provas exigidas para a admissão no curso e não pelo número de candidatos ao mesmo.

6.2.4 ANÁLISE DA PERGUNTA N.º 4

Na Tabela 6.4 apresentam-se as ideias importantes da análise de conteúdo à pergunta n.º 4.

Tabela 6.4: Análise da pergunta n.º 4.

P.4 Os Oficiais de GNR Administração são formados na Academia Militar (AM) durante cinco anos. Os primeiros quatro anos são dados na AM e permitem ao aluno adquirir a formação científica (de base e técnica), a preparação física e o treino militar, a formação comportamental, moral e cívica. O último ano é feito na Escola da Guarda e é maioritariamente de foro prático (estágios curriculares e de prática de comando). Na sua opinião qual a forma mais adequada para a Guarda Nacional Republicana formar os seus Oficiais de Administração Militar? Justifique a sua resposta.		E1	E2	E3	E4	E5	E6	%
Ideias importantes	O 5º Ano deveria ter as duas vertentes: militar e civil.	X						16,7
	O modelo actual é adequado.		X		X			33,3
	No caso de se tornar crucial para a GNR que os seus Oficiais de GNR SAM sejam Técnicos Oficiais de Contas, a formação na AM deveria dar todas as cadeiras necessárias para poderem realizar o exame a fim de entrar na Ordem.		X					16,7
	O 5º Ano deveria ser mais prático.			X			X	33,3
	O tipo de formação escolhido depende da decisão estratégica da GNR, ou seja do que a Instituição pretende dos seus Oficiais do SAM.		X			X		33,3
	A formação poderia ser dada nos mesmos moldes que para os cursos de Medicina.					X		16,7

O actual modelo de formação é aprovado por 33,3% dos entrevistados. Os restantes dão várias sugestões para melhorar o actual modelo: 16,7% consideram importante que o 5.º ano comporte as vertentes militar e civil, 33,3% que esse ano deveria ser mais prático e 16,7% que a AM deveria leccionar as unidades curriculares necessárias para no final do curso poder realizar o exame da Ordem dos Técnicos Oficiais de Conta (OTOC). Além disso, 33,3% alertaram pelo facto do modelo da formação ser decidido a nível estratégico pela própria Guarda. Assim, esse modelo varia em função do que a Instituição pretende dos seus militares (funções, competências e responsabilidades), ideia já partilhada por outro entrevistado na pergunta n.º 1. Um dos entrevistados propõe ainda que, caso se decida manter a formação dos Oficiais na AM, deveria optar-se por um modelo idêntico ao utilizado com os militares de Medicina (um ano na AM e os restantes na Universidade), ideia partilhada por outro entrevistado na pergunta n.º 5.

6.2.5 ANÁLISE DA PERGUNTA N.º 5

Na Tabela 6.5 apresentam-se as ideias importantes da análise de conteúdo à pergunta n.º 5.

Tabela 6.5: Análise da pergunta n.º 5.

P.5 Na Gendarmerie Nationale Française, uma das condições para poder ingressar no Quadro Técnico e Administrativo é ser portador de uma Licenciatura. A formação desses Oficiais é garantida em dois anos: o primeiro semestre é dedicado à formação militar e o restante ano e meio é dedicado à obtenção de um Mestrado numa Universidade. Considera a implementação de um modelo baseado no recrutamento de recursos humanos já formados uma mais-valia para a Instituição? Justifique a sua resposta.		E1	E2	E3	E4	E5	E6	%
Respostas concordantes.		X	X		X	X		66,7
Respostas discordantes.				X			X	33,3
Ideias importantes	Numa perspectiva económica, seria vantajoso.	X			X	X		50,0
	Pode-se implementar um modelo que permita aos civis, com formação superior, ingressar na GNR após terem um treino militar.	X						16,7
	É importante, de acordo com os Quadros que necessitam de alguma especialização, que existam várias formas de ingresso.		X			X		33,3
	Optar por esse modelo seria o fim do Curso de GNR SAM na AM.			X		X	X	50,0
	Esse modelo leva a que as pessoas não tenham tanta percepção da realidade operacional como têm os que são formados na AM.			X			X	33,3
	É mais importante o Quadro do SAM ter ligações com a OTOC e a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC).			X				16,7
	Pode ser uma mais-valia para os Sargentos.						X	16,7

No que diz respeito às vantagens da aplicação de tal modelo na GNR 50,0% apontou os motivos económicos, 16,7% considerou apenas vantajoso para a classe de Sargentos e 33,3% considera que, nalguns Serviços, seria necessário haver uma forma de ingresso diferente da actualmente utilizada. As desvantagens apontadas são as seguintes: 33,3% acham que seria o fim do SAM na GNR e que esses civis não têm percepção da realidade operacional. Além disso, um dos entrevistados considera que é mais importante preocupar-se com as relações com a OTOC e OROC do que com o actual modelo de formação.

6.3 ANÁLISE DOS INQUÉRITOS

6.3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

O questionário foi enviado para 38 pessoas, totalizando 30 respostas válidas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 78,95%. De acordo com os Gráficos 6.1 e 6.2

podemos afirmar que os participantes neste questionário foram maioritariamente Sargentos e que têm como habilitações literárias o 12º ano de escolaridade ou Bacharelato.

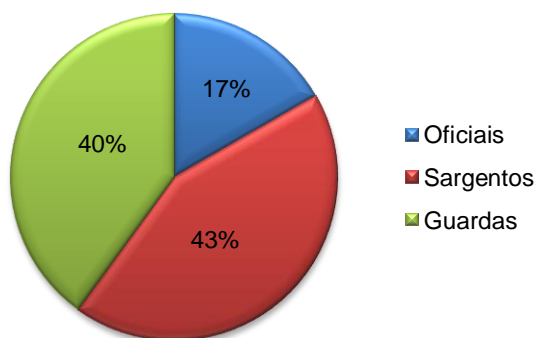


Gráfico 6.1: Pergunta n.º 1.

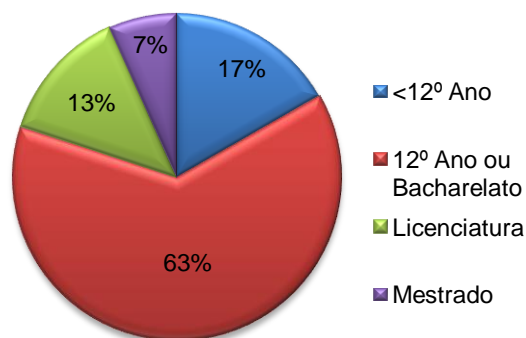


Gráfico 6.2: Pergunta n.º 4.

Conforme mostram os Gráficos 6.3 e 6.4, os inquiridos encontram-se na faixa etária dos 30 a 39 anos e têm entre 16 e 25 anos de serviço na GNR.

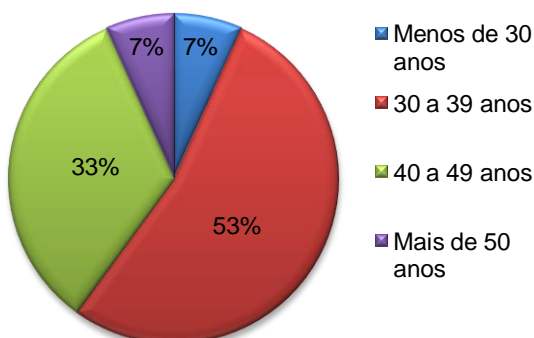


Gráfico 6.3: Pergunta n.º 5.

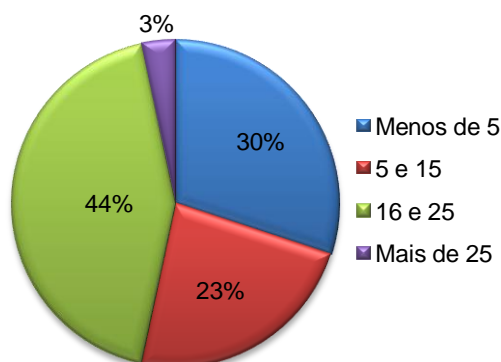


Gráfico 6.4: Pergunta n.º 6.

6.3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO INQUÉRITO

O presente inquérito utiliza uma escala de Likert, permitindo aos inquiridos classificarem o seu nível de concordância com as afirmações. Foram usados cinco níveis de resposta: discordo totalmente, discordo, não discordo nem concordo, concordo e concordo totalmente.

Na Parte II do questionário, é de destacar que em todas as perguntas o valor médio encontra-se abaixo do valor 3, o que demonstra que os inquiridos são da opinião que a forma de efectuar o recrutamento e selecção não é a adequada. De salientar que o valor médio do desvio padrão (s) é ligeiramente inferior a um, o que ilustra uma unanimidade no seio dos inquiridos, como demonstra a Tabela 6.6.

Tabela 6.6: Recrutamento e Selecção na GNR.

Recrutamento e Selecção na GNR		Média	Desvio padrão
Pergunta 7.1	Recrutamento	2,27	1,02
Pergunta 7.2	Seleccção	2,17	0,75
Pergunta 7.3	Entrevistas de selecção	2,63	1,07
Sub -Total (valor médio)		2,36	0,95

A Parte III caracteriza o Quadro do SAM e procura responder às dúvidas suscitadas no decorrer do trabalho. Note-se que o valor médio do desvio padrão é inferior ao valor 1, o que reitera a concordância no seio dos participantes, como demonstra a Tabela 6.7. Pode então afirmar-se que 46,7% dos inquiridos não concordam com o actual efectivo do Quadro e que 50,0% consideram que o aumento do efectivo seria sinónimo de maior eficácia, o que vem reiterar a opinião defendida por dois entrevistados.

No que diz respeito às perguntas sobre a categoria dos Guardas pode verificar-se que em média o nível de concordância situa-se entre o nível “baixo” e o nível “médio”, defendendo assim a oportunidade de abertura do Quadro do SAM no CFG, a possibilidade de um Guarda com habilitação equivalente a uma Licenciatura (ou grau superior) na área de Administração poder concorrer ao CFS/SAM bem como a necessidade de existir uma prova específica do SAM no CPCb.

Na pergunta relacionada com as condições de admissão ao CFS, 43,3% dos participantes discorda da actual medida do EMGNR que define como únicos possíveis candidatos ao CFS/SAM os Cabos do mesmo Quadro. Este resultado vem reiterar a opinião da maioria dos entrevistados que definem esta situação como uma injustiça.

Por fim, o nível médio de concordância nas perguntas relacionadas com a categoria de Oficiais situa-se no nível “médio”. Assim, 63,3 % concorda com o actual modelo de formação na AM e apenas 36,7% acha que uma das condições de admissão ao CFO deveria ser ser-se portador de uma Licenciatura.

Tabela 6.7: Caracterização do Quadro do Serviço de Administração Militar.

Caracterização do Quadro do SAM		Média	Desvio padrão
Pergunta 8.1	Efectivo	1,80	1,03
Pergunta 8.2	CFG	3,70	1,26
Pergunta 8.3	Habilitações de um Guarda	3,47	1,04
Pergunta 8.4	Concurso CPCb	3,83	0,79
Pergunta 8.5	Condições de admissão ao CFS	2,93	1,08
Pergunta 8.6	Formação	3,07	0,83
Pergunta 8.7	Condições de admissão à AM	2,93	0,98
Pergunta 8.8	Eficácia	4,23	0,86
Sub -Total (valor médio)		3,25	0,98

6.4 CONCLUSÕES

As entrevistas e o inquérito por questionário foram ferramentas que permitiram corroborar o que é sustentado na parte teórica.

De facto, procurou-se averiguar o grau de concordância com o actual modelo de recrutamento e selecção para o Quadro do SAM pelo que, após ter obtido um valor médio de resposta de $x_m=2,36$ e um $s = 0,95$, podemos confirmar a necessidade do modelo ser alterado na medida em que a maioria dos inquiridos discordam com as afirmações e que o desvio padrão inferior ao valor um ilustra uma concordância entre os diferentes inquiridos. Esta medida permitirá aumentar o número de efectivos do Quadro, o que aumentará proporcionalmente a eficácia do mesmo sendo que os militares poderão desempenhar todas as funções que lhes competem. No entanto é de salientar que as vagas são decididas a nível estratégico, ou seja, depende da importância que a Guarda deseja dar ao respectivo Quadro. Assim, para conseguir incrementar o Quadro do SAM, seria necessário que junto do Comando se fizessem sentir não só militares das Armas, mas também do SAM, a fim destes últimos poderem defender os interesses do respectivo Quadro.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES

7.1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de investigação tem como objectivo determinar a adequabilidade do modelo de recrutamento utilizado pela GNR ao Quadro do SAM.

Para tal, foram abordados inicialmente e de uma forma genérica os conceitos teóricos de recrutamento e selecção que de seguida foram transportados para os casos particulares da GNR e da GN. A parte prática, através das entrevistas e dos questionários, teve um peso preponderante na medida em que permitiu responder às perguntas de investigação e verificar a veracidade ou não das hipóteses levantadas.

Este capítulo visa responder às hipóteses formuladas, bem como apresentar algumas reflexões finais e recomendações. Posteriormente serão referidas algumas limitações da investigação e investigações futuras.

7.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Após as partes teórica e prática concluídas, torna-se possível verificar as hipóteses levantadas no capítulo 1.

A hipótese n.º 1, **o modelo de recrutamento para o SAM actualmente aplicado pela GNR é o que se adequa mais às suas necessidades**, foi totalmente refutada pelas respostas à questão n.º 7 do questionário. De facto 73,3% dos inquiridos responderam de forma negativa, o que vem realçar a necessidade de mudança no modelo de recrutamento utilizado na GNR para o SAM.

Relativamente à hipótese n.º 2, **aplicar exclusivamente o modelo utilizado pela GN é mais proveitoso para a GNR**, pode-se considerar que foi parcialmente verificada sendo que 66,7% dos entrevistados concordam com a pergunta n.º 5. A principal vantagem apontada é a perspectiva económica, acabando com o investimento na formação dos Oficiais do SAM na AM. No entanto a implementação dessa medida leva a que os novos recursos humanos não tenham a mesma percepção da realidade operacional que têm os que são formados na AM, desvantagem apontada por 33,3% dos entrevistados, o que prejudica o normal decorrer dos processos.

No que diz respeito à hipótese n.º 3, **adoptar algumas componentes do recrutamento da GN ao modelo actualmente em vigor na GNR seria proveitoso**, pode-se afirmar que foi parcialmente verificada. Isto porque existem determinados Quadros, como é o caso do Quadro do SAM, que pela sua especificidade, necessitam de um modelo de recrutamento diferente do até então utilizado. Este modelo permitirá importar especialistas para a Guarda de uma forma mais rápida e mais económica. No entanto foi apontada como principal desvantagem de uma combinação de dois modelos distintos a separação que pode ser feita entre os diversos recursos humanos da Instituição por terem uma formação diferente, prejudicando a Instituição por as relações inter-humanas não serem as melhores.

A hipótese n.º 4, **abrir vagas para o SAM no CFG é sinónimo de vantagem**, foi parcialmente verificada na medida em que as opiniões divergem consoante as entrevistas e os questionários. Assim, 66,7 % dos entrevistados não concordam com esta hipótese, a maioria (50%) justificando a sua opinião pela necessidade de apostar, numa primeira fase, na formação genérica, e só depois na especialização. No entanto, os inquiridos defendem outro ponto de vista: 66,6% concordam com a abertura de vagas para o SAM no CFG.

A hipótese n.º 5, **o Quadro do SAM tem efectivo suficiente para garantir o desempenho das suas funções**, foi totalmente refutada, tanto através dos questionários como através das entrevistas. De facto, 86,7% dos inquiridos são da opinião que o Quadro não tem o efectivo adequado para desempenhar as suas funções. Derivado desta situação, 90% dos inquiridos acham que o aumento de efectivos seria sinónimo de maior eficácia no Quadro. No decorrer das entrevistas foi realçado o facto de actualmente não se cumprir o previsto no art.º 47 do EMGNR sendo que militares das Armas estão a ocupar cargos que dizem respeito aos militares do SAM.

A hipótese n.º 6, **aumentar o número de efectivos do Quadro garante uma maior progressão nas carreiras, restabelecendo a atractividade do Quadro**, pode ser considerada totalmente confirmada pelas respostas à pergunta n.º 2 das entrevistas. Aumentar a dimensão do Quadro significa aumentar o desenvolvimento da carreira, tornando o Quadro profissionalmente mais atractivo, o que actualmente não se verifica sendo que os militares do Quadro do SAM têm uma faixa etária relativamente pequena, o que obstrui a progressão normal nas carreiras.

A hipótese n.º 7, **actualmente o Quadro do SAM é apelativo**, foi totalmente refutada pelas entrevistas. De facto são apontadas várias causas por esta situação não se verificar: dimensão do Quadro, motivos financeiros e motivos profissionais (carreiras, colocações). Além disso, 66,7 % dos entrevistados justificam a diminuição de vagas no CPCb e no CFS pela não atractividade do Quadro.

7.3 RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

Após ter elaborado a pergunta de partida do trabalho foram determinadas perguntas derivadas.

A primeira questão de investigação pretende verificar se **o modelo actual de recrutamento para o SAM é adequado às necessidades da GNR**, o qual foi desmentido sendo que a maioria dos inquiridos não concordam nem com o modelo de recrutamento (73,3%), nem com o modelo de selecção (76,6%).

A questão de investigação n.º 2 pretende determinar se **é proveitoso abrir vagas para o SAM no CFG** mas as opiniões destoam consoante o tipo de inquérito realizado (entrevistas ou questionários). Assim, os entrevistados defendem o actual modelo de recrutamento enquanto os inquiridos apelam a uma mudança. Uma decisão desta envergadura apenas pode ser tomada a nível estratégico, pelo Comando da GNR.

A questão de investigação n.º 3 propõe determinar se **o Quadro do SAM tem efectivo suficiente para desempenhar as suas funções**. Com o actual efectivo (382 militares em 31 de Maio de 2011) pode concluir-se que não é considerado adequado. De facto, as várias missões do Quadro necessitam de mais recursos humanos possibilitando as Direcções a ter tempo para planear e os militares do SAM a ocupar as vagas que lhes estão incumbidas legalmente (EMGNR).

A questão de investigação n.º 4 visa averiguar se **o Quadro do SAM é aliciante**, a qual foi respondida através da verificação da hipótese n.º 7. Tendo em conta que, através das entrevistas, verificou-se que as perspectivas dos militares são: a possibilidade de estar colocado perto de casa, com uma progressão na carreira em tempo útil garantida e com incentivos financeiros que fundamentem as responsabilidades acarretadas, o que o Quadro do SAM não possibilita, o Quadro do SAM não é aliciante. Os militares, tendo a possibilidade de escolher Quadros onde estas perspectivas são verificadas, não escolhem o Quadro do SAM.

Após ter respondido às perguntas derivadas torna-se possível responder à pergunta de partida. Assim, **melhorar o modelo de recrutamento** utilizado pode ser conseguido através de uma alteração das condições de admissão ao CPCb e ao CFS bem como numa alteração completa, aplicando o modelo da GN, ou parcial, reestruturando os cinco anos de formação na AM, do modelo de recrutamento dos Oficiais.

7.4 REFLEXÕES FINAIS

A possibilidade de mudar o modelo de recrutamento utilizado na GNR para o SAM constitui um desafio para o investigador sendo que existem vários factores a favor e contra a sua implementação. Assim, chega-se à conclusão que esta mudança depende da visão

estratégica da Guarda. Apenas o que a Instituição reconhecer como necessário mudar será feito, daí no decorrer do trabalho ser defendido que no Comando da GNR deveriam estar presentes militares do SAM para poder defender os interesses do respectivo Quadro e alertar para a necessidade de mudança.

7.5 RECOMENDAÇÕES

É de salientar que o modelo de recrutamento para o SAM pode ser alterado em três patamares diferentes, consoante a categoria profissional. Assim, para a classe de Oficiais seria necessário reestruturar os cinco anos de formação, aplicando um modelo semelhante ao utilizado com os cursos de Medicina (um ano de formação na AM e o restante na Universidade) ou então apenas o quinto ano de formação, permitindo aos Aspirantes ter uma visão do que é feito no Sector Empresarial do Estado sendo que a gestão dos recursos da GNR caminha para o modelo integrado da Administração Pública (Gestão partilhada de Recursos da Administração Pública). No caso de se decidir alterar o modelo de recrutamento sugere-se que seja implementado um modelo idêntico ao da GN, permitindo reduzir custos na formação. Para a classe de Sargentos seria motivador alterar as condições de admissão ao CFS, passando a ter a possibilidade de concorrer sem ter que ser previamente Cabo do SAM, bem como ao ser portador de uma Licenciatura (ou grau superior) na área de Administração. No que diz respeito à classe de Guardas poderia ser equacionada a hipótese de abrir vagas para o SAM no CFG, solucionando a obrigatoriedade de ir ao CPCb e só depois ao CFS, na medida em que os Guardas pertenceriam logo ao respectivo Quadro. Caso contrário seria interessante leccionar uma unidade curricular no CFG que permita aos GProv terem uma noção da gestão dos recursos internos, a fim de abrir novos horizontes e ajudá-los na escolha do futuro Quadro.

7.6 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

No decorrer do trabalho encontraram-se duas grandes limitações que condicionaram, de certa forma, o desenrolar da investigação. Como principal limitação é de apontar o período dedicado à elaboração do trabalho. De facto, os meses de Junho e Julho são meses de férias e de exames, o que dificultou a obtenção de respostas aos questionários em tempo útil bem como a disponibilidade dos orientadores. Não houve por isso a possibilidade de aplicar o questionário à totalidade do Quadro do SAM e mesmo assim, apesar de ter enviado o mesmo a apenas 10% do respectivo Quadro, foi preciso reiterar a necessidade de resposta na véspera do fecho da base de dados dos inquéritos por ainda não ter um número considerado aceitável. A segunda limitação foi o número de páginas imposto que se revela insuficiente e que condiciona tanto a análise documental como a investigação de campo.

7.7 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Como investigações futuras sugere-se que seja estudado a compatibilidade dos conteúdos programáticos utilizados na formação dos Oficiais do SAM na AM com o desempenho das funções futuras dos Oficiais, possibilitando uma alteração no modelo de formação. Também seria útil analisar se a especificidade requerida aos militares do SAM justifica a aplicação de um modelo idêntico ao da GN ou ao dos cursos de Medicina.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia Militar (2008). *Orientações para redacção de trabalhos*. Lisboa: Academia Militar.
- Academia Militar (2008). *PLESMIL 103* (2008-2009). Lisboa: Academia Militar.
- Academia Militar (2011). *Condições de Admissão*. Ministério da Defesa Nacional. Recuperado em 25 de Maio de 2011.
<http://www.academiamilitar.pt/pdf/condicoes-de-admissao.pdf>
- Azevedo, C. & Azevedo, A. (2008). *Metodologia Científica - Contributos Práticos para a Elaboração de Trabalhos Académicos* (9.ª ed. Revista). Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Bell, J. (2008). *Como realizar um projecto de investigação* (4.ª ed.). Lisboa: Gradiva Editora.
- Branco, M. (2000, Julho- Setembro). A formação militar na GNR. *Revista Pela Lei Pela Grei*, p.10.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos humanos: contextos, processos e técnicas* (2.ªed.). Lisboa: Editora Recursos Humanos.
- Camara, P.B., Guerra, P.B, & Rodrigues, J.V. (2007). *Novo Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (9.ªed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Exército. (2011). Aviso n.º 9144/2011, de 18 de Abril. *Diário da República*, 2.ª Série, n.º 76, pp.17489- 17493.
- Gendarmerie Nationale (sd). *École des officiers de la Gendarmerie nationale*. Paris : Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités Territoriales.
- Gendarmerie Nationale (sd). *Centre National de Formation du Corps de Soutien Technique et Administratif de la Gendarmerie Nationale*. Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales. Recuperado em 2 de Junho de 2011.

<http://www-org.gendarmerie.interieur.gouv.fr/cegn/Autres-pages/Centres/Centre-national-de-formation-du-Corps-de-soutien-technique-et-administratif-de-la-gendarmerie-nationale-CNF-CSTAGN>

Gendarmerie Nationale (sd). *Formation OCTA*. Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales. Recuperado em 2 de Junho de 2011.

<http://www.gendarmerie.interieur.gouv.fr/cegn/Formation-initiale/Formation-des-officiers/Formation-OCTA>

GNR- CARI (2010). Despacho n.º 25-A/10 - OG, de 29 de Março. Normas para a Admissão ao Curso de Promoção a Cabo da Guarda Nacional Republicana. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

GNR-CARI (2011). Memorando n.º 2/11, de 18 de Maio de 2011. Repartição de Recrutamento e Concursos. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

GNR- CARI-DPORH (2011). *Existências de militares de SAM em 31MAI11*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

GNR-CDF (2010). *Plano Anual de Formação*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

GNR-CG (2008). Despacho n.º 32021/2008, de 16 de Dezembro. *Diário da República*, 2.ª Série, n.º 242, pp.50244-50245. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

GNR- CG. (2010). *Matérias para as provas de admissão ao 33.º CFS- 2010/2012*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

GNR - EG (2010). *Regulamento do Concurso de Admissão ao Curso de Formação de Sargentos*. Queluz: Guarda Nacional Republicana.

GNR-EG (2010). *Plano Curricular do 33.º Curso de Formação de Sargentos 2010/2012*. Queluz: Guarda Nacional Republicana.

Gomes, J-F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cardoso, C-C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hill, M. & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário* (2.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

MAI (2009). Decreto-Lei 297/2009, de 14 de Outubro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 199, pp. 7662-7700.

Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités Territoriales et de l'Immigration (2010). Arrêté du 20 Novembre 2010. *Journal Officiel de la République Française*, Texte 12 sur 81.

Ministério das Finanças e da Administração Pública (2009). Portaria 83-A/2009, de 22 de Janeiro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 15, p. 492- (5).

- Peretti, J.-M. (1997). *Recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, F. (2010). *Recrutamento, Selecção e Integração*. Lisboa: Editora RH.
- Sarmiento, M. (2007). *Apontamentos de gestão de recursos humanos*. Lisboa.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (2.^a ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., Chevalier, F. (2001). *Gestão dos recursos humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.

APÊNDICES

APÊNDICE A

ENTREVISTAS

A.1 GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Trabalho de Investigação Aplicada

“O recrutamento dos recursos humanos para o Serviço de Administração da GNR”

Posto: Nome:

Cargo/Função:

Local: Data:

P1 Na GNR existem dois Quadros: Armas e Serviços. Actualmente no Curso de Formação de Guardas (CFG) apenas se pode ingressar no Quadro de Armas e no Serviço Honorífico, não existindo nenhuma prova específica para ingressar directamente no Quadro do Serviço de Administração Militar (SAM), à semelhança do que se verifica para os militares destinados a desempenhar as funções de músico, corneteiro e clarim. Qual a sua opinião sobre a abertura de vagas para o Quadro do SAM no CFG? Justifique a sua resposta.

P2 De acordo com o art.º 245 do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana os Guardas podem concorrer directamente ao Curso de Formação de Sargentos (CFS). No entanto, na medida em que o ingresso é feito por Quadros, os candidatos ao Quadro do SAM têm de concorrer primeiro ao Curso de Promoção a Cabo (CPCb) para poderem ingressar no Quadro do SAM. Só depois de serem Cabos do SAM é que podem concorrer ao CFS. Qual a sua opinião sobre esta situação? Justifique a sua resposta.

P3 De acordo com o Plano de Estágios e Cursos de 2008 e o Plano Anual de Formação de 2010 foram formados na Escola da Guarda 32 Sargentos/SAM em 2008 e apenas 17 em 2010. O mesmo verifica-se com o CPCb: 30 Cabos/SAM formados em 2008 para somente 15 em 2010. Em 2011, apenas concorreram 20 Sargentos para prover 11 vagas. Até que ponto esta situação pode prejudicar a qualidade dos sargentos do Quadro do SAM? Justifique a sua resposta.

P4 Os Oficiais de GNR Administração são formados na Academia Militar (AM) durante cinco anos. Os primeiros quatro anos são dados na AM e permitem ao aluno adquirir a formação científica (de base e técnica), a preparação física e o treino militar, a formação comportamental, moral e cívica. O último ano é feito na Escola da Guarda e é maioritariamente de foro prático (estágios curriculares e de prática de comando). Na sua opinião qual a forma mais adequada para a Guarda Nacional Republicana formar os seus Oficiais de Administração Militar? Justifique a sua resposta.

P5 Na Gendarmerie Nationale Française, uma das condições para poder ingressar no Quadro Técnico e Administrativo é ser portador de uma Licenciatura. A formação desses Oficiais é garantida em dois anos: o primeiro semestre é dedicado à formação militar e o restante ano e meio é dedicado à obtenção de um Mestrado numa Universidade. Considera a implementação de um modelo baseado no recrutamento de recursos humanos já formados uma mais-valia para a Instituição? Justifique a sua resposta.

Autora: Asp. AM Sónia Fernandes Torres

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela Sarmento Coelho

Co-Orientador: TCor. CAV Paulo Fernando Violante de Oliveira

A.2 TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

A.2.1 ENTREVISTA 1

Posto: Coronel

Nome: Joaquim Miguel Lopes Rosa

Cargo/Função: Director da DRH

Local: CARI

Data: 27.06.11

P1 Na GNR existem dois Quadros: Armas e Serviços. Actualmente no Curso de Formação de Guardas (CFG) apenas se pode ingressar no Quadro de Armas e no Serviço Honorífico, não existindo nenhuma prova específica para ingressar directamente no Quadro do Serviço de Administração Militar (SAM), à semelhança do que se verifica para os militares destinados a desempenhar as funções de músico, corneteiro e clarim. Qual a sua opinião sobre a abertura de vagas para o Quadro do SAM no CFG? Justifique a sua resposta.

R1: Eu concordo com a actual situação: os Guardas devem ser formados de uma forma genérica e só numa fase posterior é que deve haver uma especialização, podendo optar pelos vários Quadros. Abrir vagas para o SAM logo no CFG parece-me uma situação difícil porque os GProv não conhecem a Guarda, nem conhecem o destino que lhes vai ser dado na organização. Julgo que primeiro deve-se entrar num concurso de “contingente geral” para depois seguir a via que lhes interessa. Esta situação também permite à organização aproveitar essa massa humana. Portanto, na minha opinião, nunca abrir vagas para o SAM logo no CFG, apenas numa fase posterior.

P2 De acordo com o art.º 245 do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana os Guardas podem concorrer directamente ao Curso de Formação de Sargentos (CFS). No entanto, na medida em que o ingresso é feito por Quadros, os candidatos ao Quadro do SAM têm de concorrer primeiro ao Curso de Promoção a Cabo (CPCb) para poderem ingressar no Quadro do SAM. Só depois de serem Cabos do SAM é que podem concorrer ao CFS. Qual a sua opinião sobre esta situação? Justifique a sua resposta.

R2: Há aqui alguma desvantagem relativamente aos das Armas. O EMGNR é um Diploma muito recente. Eu julgo que o legislador quando fez a redacção desse artigo 245º tinha essa intenção, ou pelo menos deixou aqui expresso que realmente há uma diferença entre aquilo

que é SAM e aquilo que é, regra geral, as Armas, criando aqui mais um ano, no mínimo, fruto de uma especialização que se requer. Se é justo ou injusto? Podia dizer que é injusto: têm mais um ano pelo menos? Não é muito cordial dizer que o legislador se enganou acerca de um Diploma que foi feito recentemente, nem o vou dizer de maneira nenhuma. Posso achar que “moralmente” poderia ir-se mais longe e dizer que o ingresso na Guarda é que marca o timing, e não o ingresso no Quadro A ou B. Mas depois punha-se sempre o problema de quando se ascende na carreira também deve procurar-se que as pessoas tenham um certo conhecimento de base e dizer que é partir do ano de ingresso na Guarda significaria que podiam concorrer ao CFS pessoas com nenhuma experiência num determinado Quadro. Assim, parece-me que o legislador tentou fazer com que os militares tenham no mínimo três anos daquilo que vai ser a vida futura. Se isso prejudica a carreira do militar? Não sei. O que é certo é que o legislador quis aqui um equilíbrio.

P3 De acordo com o Plano de Estágios e Cursos de 2008 e o Plano Anual de Formação de 2010 foram formados na Escola da Guarda 32 Sargentos/SAM em 2008 e apenas 17 em 2010. O mesmo verifica-se com o CPCb: 30 Cabos/SAM formados em 2008 para somente 15 em 2010. Em 2011, apenas concorreram 20 Sargentos para prover 11 vagas. Até que ponto esta situação pode prejudicar a qualidade dos sargentos do Quadro do SAM? Justifique a sua resposta.

R3: As pessoas quando concorrem para um determinado Quadro têm sempre uma certa perspectiva de carreira, e a carreira no Quadro do SAM não tem grandes perspectivas. Isso porque foi um Quadro que foi preenchido de início muito rapidamente, com um escalão etário mais ou menos igual, ou pelo menos não têm um leque de idade assim tão grande que permita dizer que vão saindo paulatinamente pessoas e que por isso podem dar origem a vagas. Os militares que ocupam as vagas são quase da mesma idade. Quer dizer que agora durante um certo tempo o Quadro está “entupido”. Então as pessoas quando pensam entrar no início numa perspectiva de desenvolvimento rápido da carreira, vão tentar cada vez menos a esse Quadro. Os quadros orgânicos são indicadores para a organização, que precisa de um certo número de militares numa determinada área para sustentar o desenvolvimento da organização. Se calhar não interessa à organização carregar muitos militares nesse Quadro e às pessoas não lhes interessa concorrer porque vêm dificuldades futuras no desenvolvimento da carreira.

A outra questão prende-se com o Quadro do SAM, em termos de movimentação também não permite a colocação na perspectiva de quem quer “ir para casa”. Quando os militares concorrem a Sargento sabem que quando progredirem a tendência é afastar-se cada vez mais de casa, ao contrário das Armas. Então, porventura, também não tem nenhum interesse extraordinário, porque psicologicamente torna-se difícil gerir uma vontade negativa, isto é,

ficar afastado de casa. Porque na prática a Guarda não tem pessoal do SAM em todo o lado: na melhor das hipóteses têm os Comandos Territoriais. Isso leva a ter que ponderar para que Quadro se quer concorrer.

P4 Os Oficiais de GNR Administração são formados na Academia Militar (AM) durante cinco anos. Os primeiros quatro anos são dados na AM e permitem ao aluno adquirir a formação científica (de base e técnica), a preparação física e o treino militar, a formação comportamental, moral e cívica. O último ano é feito na Escola da Guarda e é maioritariamente de foro prático (estágios curriculares e de prática de comando). Na sua opinião qual a forma mais adequada para a Guarda Nacional Republicana formar os seus Oficiais de Administração Militar? Justifique a sua resposta.

R4: Podemos admitir que isto requer uma especialização elevada e se calhar requeria também que em simultâneo pudessem ter uma formação exterior. Isso porque aquilo que se faz no SAM começa a aproximar-se cada vez mais da restante Administração Pública (AP), na verdadeira acepção da palavra. Se calhar carecia que esse último ano tivesse uma vertente daquilo que se faz lá fora, sendo que o SAM e a AP tendem a aproximar-se cada vez mais. Se calhar deveria haver a formação, que já está definida, mais um período de aproximação com as regras e conteúdos da administração vista numa perspectiva civil. A gestão financeira da GNR caminha para um modelo integrado na Administração Pública vista como um todo (GERFIP). Então se calhar os Oficiais de SAM devam aproximar-se desse padrão civil. Concordo com a formação de 4 anos na AM e que o estágio tenha que ter as duas vertentes, até porque a vida do Oficial do SAM tanto pode ser administrador militar como administrador civil, perspectivando que têm também a possibilidade de serem TOC.

P5 Na Gendarmerie Nationale Française, uma das condições para poder ingressar no Quadro Técnico e Administrativo é ser portador de uma Licenciatura. A formação desses Oficiais é garantida em dois anos: o primeiro semestre é dedicado à formação militar e o restante ano e meio é dedicado à obtenção de um Mestrado numa Universidade. Considera a implementação de um modelo baseado no recrutamento de recursos humanos já formados uma mais-valia para a Instituição? Justifique a sua resposta.

R5: Considero que é possível e se calhar era vantajoso. Temos de olhar para tudo numa perspectiva económica. Não discordaria com a implementação de um modelo complementar: civis com uma formação superior que queiram ingressar na GNR, mas com sujeição a um treino militar mínimo, devido às características da organização que

supostamente iriam integrar. De qualquer maneira não vejo com maus olhos esse modelo, aliás julgo que o modelo aplicado pela Gendarmerie pode ser o caminho do futuro. No fundo, se esse modelo de Administração se vai aproximando da realidade civil qual é a diferença que existe entre tirar um curso numa Universidade civil e aquele que se pode tirar na AM. Pode-se dizer que há aqui dois ou três anos que são de tronco comum, mantendo sempre uma ressalva: é necessário haver treino militar. No princípio, no fim, ou no meio tem que haver.

O que a mim me parece é que não só na área de AdMil, mas também noutras áreas, poder-se-á implementar um modelo desse género e o EMGMR já o permite (falta a definição das áreas de interesse para a Guarda e a necessária regulamentação). Isso permitirá trazer, de uma forma menos custosa e mais rápida, especialistas à Guarda. Acho que é vantajoso, ciente de que não só a Gendarmerie tem esse modelo, como também outras forças congéneres o adoptaram e julgo que com resultados positivos. A minha perspectiva é: se outros planearam, aplicaram e daí resultaram mais-valias, porque não? Em suma, se para os outros foi uma vantagem, para nós poderá ser uma vantagem também.

A.2.2 ENTREVISTA 2

Posto: Coronel **Nome:** Mário José Fernandes Dias

Cargo/Função: Subdirector da DRH e Chefe da DPORH

Local: CARI **Data:** 27.06.11

P1 Na GNR existem dois Quadros: Armas e Serviços. Actualmente no Curso de Formação de Guardas (CFG) apenas se pode ingressar no Quadro de Armas e no Serviço Honorífico, não existindo nenhuma prova específica para ingressar directamente no Quadro do Serviço de Administração Militar (SAM), à semelhança do que se verifica para os militares destinados a desempenhar as funções de músico, corneteiro e clarim. Qual a sua opinião sobre a abertura de vagas para o Quadro do SAM no CFG? Justifique a sua resposta.

R1: Existem algumas incorrecções nessa pergunta: não há propriamente Quadros Armas e Serviços. Há Quadro de Inf, Cav, SAM, entre outros. Quanto aos CFG neste momento só fazemos dois: um para as Armas (Inf e Cav) e outro para Músicos (Quadro Honorífico). Eu acho que os militares que fazem carreira num determinado Quadro deveriam ingressar

directamente nesse Quadro, em ordem a melhorarmos a formação e condicionarmos os meios para aqueles Quadros específicos. Senão o que acontece é que quando fazemos o planeamento das necessidades dos militares, olhamos para as necessidades de Inf e Cav (quando equacionamos um CFG). Quando eles depois são carregados para outros Quadros (SAM, Exploração /Manutenção, entre outros.) as Armas ficam mais pobres e aquilo que nós planeamos não é bem aquilo que se desenvolve quer nas carreiras quer no preenchimento dos Quadros. No meu cabimento, faria muito mais sentido que o CFG fosse logo planeado em ordem a prover os lugares directamente nos vários Quadros. Isto poderia ser conseguido ao combinarmos a parte geral, do que é ser um agente da autoridade, com a parte específica (aproximadamente 1/3 da formação) do respectivo Quadro. No meu entender era assim que se devia fazer, no entanto essa não é a prática da GNR mas poderia ser. Claro que isso obrigava que, em termos de Planeamento e conteúdos programáticos, os Cursos fossem alterados.

P2 De acordo com o art.º 245 do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana os Guardas podem concorrer directamente ao Curso de Formação de Sargentos (CFS). No entanto, na medida em que o ingresso é feito por Quadros, os candidatos ao Quadro do SAM têm de concorrer primeiro ao Curso de Promoção a Cabo (CPCb) para poderem ingressar no Quadro do SAM. Só depois de serem Cabos do SAM é que podem concorrer ao CFS. Qual a sua opinião sobre esta situação? Justifique a sua resposta.

R2: Eu acho que quanto ao CPCb os homens das Armas não têm nenhum prejuízo porque podem concorrer ao CPCb da Arma que pertence ou ao de outro Quadro. No passado, toda a gente queria entrar para o Quadro do SAM porque havia uma progressão mais rápida na carreira. Isso porque como os lugares estavam vagos, os militares faziam os tempos mínimos de permanência no posto e depois na primeira oportunidade eram promovidos. Os lugares para esse Quadro não são muitos, porque é um Quadro que é pequeno. Actualmente a progressão neste Quadro é muito lenta porque os lugares estão todos preenchidos. O que acontece é que em regra, sendo que já não há vantagem de pertencer ao Quadro do SAM porque a progressão já não é tão atraente como era no passado, aqueles que optem pelo Quadro do SAM são aqueles que concorrem aos dois Quadros e não conseguem entrar nem em Inf nem em Cav. Digamos que é uma segunda escolha, porque é muito raro haver militares com aspiração a ser do SAM, eventualmente alguém que tenha uma formação técnica em Contabilidade ou outra área de interesse para o SAM. Mas de uma forma geral não vejo que exista prejuízo para o Quadro do SAM. Até porque a informação que nós temos é que os lugares que têm sido colocados a provimento têm sido ocupados.

Efectivamente seria muito melhor que as pessoas fossem logo direccionadas para um determinado Quadro porque o Quadro se existe é porque são necessários técnicos e as pessoas fazem na Guarda uma carreira num determinado Quadro. Portanto é muito mais proveitoso que haja no CFG um curso para o SAM e aí ser a progressão normal, do que o pessoal pertencer às Armas e depois saltar para o SAM. Actualmente até temos muita gente que ingressou no Quadro do SAM e pensava que ia ter uma progressão mais rápida, pede para voltar ao Quadro de origem porque vê que as coisas são muito mais lentas. Depois as pessoas vêm que não conseguem ir para perto das suas casas onde têm as coisas organizadas porque o Quadro do SAM em termos de distribuição de lugares só é possível nuns determinados lugares ao contrário do que acontece nas Armas que têm como possibilidade de colocação todo o Território Nacional até ao nível de Posto Territorial (PTer). O Quadro do SAM tem muitos lugares em Lisboa e depois tem nas Capitais de Distrito, por isso não há ninguém ao nível dos Destacamentos Territoriais (DTER), nem dos PTER.

P3 De acordo com o Plano de Estágios e Cursos de 2008 e o Plano Anual de Formação de 2010 foram formados na Escola da Guarda 32 Sargentos/SAM em 2008 e apenas 17 em 2010. O mesmo verifica-se com o CPCb: 30 Cabos/SAM formados em 2008 para somente 15 em 2010. Em 2011, apenas concorreram 20 Sargentos para prover 11 vagas. Até que ponto esta situação pode prejudicar a qualidade dos sargentos do Quadro do SAM? Justifique a sua resposta.

R3: Até 31 de Dezembro de 2009, os lugares aprovados por Lei eram de 28.004 militares. Actualmente, e após a reestruturação, o mapa de pessoal que foi aprovado no ano de 2010 prevê que os efectivos da GNR só possam ser de 26.177 homens. Essa redução de efectivos teve e tem consequências em todas as categorias profissionais. Neste momento notamos uma redução em termos de números de lugares de Guardas, Sargentos e Oficiais, mas fundamentalmente do número de Guardas. Actualmente o mecanismo que nós temos em relação às saídas da Instituição tem estado a atrasar a normal saída, em ordem a justificar a não realização de CFG de modo a não ocorrerem ingressos na Guarda. Verifica-se no CFG que em 2006 e 2009 não houve CFG, e para 2012 não sei se irá haver.

A qualidade dos militares a seleccionar não se mede apenas pelo número de candidatos face ao número de lugares disponíveis para um determinado curso, mas pela exigência das provas técnico-profissionais exigidas para admissão ao mesmo. É claro que os candidatos aquando da abertura do concurso de admissão ao CFS ou ao CPCb ponderam fundamentalmente duas coisas: a possibilidade de progressão e os lugares disponíveis para colocação no dispositivo. Em termos de desenvolvimento na carreira, na vertical avaliam até onde poderão progredir hierarquicamente e se podem, preferencialmente, ficar próximos de casa.

P4 Os Oficiais de GNR Administração são formados na Academia Militar durante cinco anos. Os primeiros quatro anos são dados na AM e permitem ao aluno adquirir a formação científica (de base e técnica), a preparação física e o treino militar, a formação comportamental, moral e cívica. O último ano é feito na Escola da Guarda e é maioritariamente de foro prático (estágios curriculares e de prática de comando). Na sua opinião qual a forma mais adequada para a Guarda Nacional Republicana formar os seus Oficiais de Administração Militar? Justifique a sua resposta.

R4: Eu penso que o modelo actualmente aplicado é o adequado. Ainda assim, se nós falarmos com os militares do Quadro do SAM muito provavelmente não concordam com isso. Eu sei que é intenção dos militares do Quadro do SAM terem uma equivalência a/ ou serem de facto, TOC. Se efectivamente é o objectivo da Guarda que todos os seus Oficiais do SAM sejam TOC, o que não me parece mal antes pelo contrário, então penso que a estrutura de formação na AM deveria ser alterada de modo a que vocês só tenham de fazer o exame (poupando-vos o estudo para cadeiras necessárias ao exame e não leccionadas na AM). Se a Guarda não precisa que sejam TOC então eu deixaria essa formação como está, contudo esta questão carece de uma análise mais profunda que passa por a Guarda definir, do ponto de vista estratégico, o que pretende dos seus Oficiais do SAM, ou seja que funções/ competências/ responsabilidades lhes querem atribuir para depois se poder analisar qual a formação mais adequada para alcançar esse desiderato.

P5 Na Gendarmerie Nationale Française, uma das condições para poder ingressar no Quadro Técnico e Administrativo é ser portador de uma Licenciatura. A formação desses Oficiais é garantida em dois anos: o primeiro semestre é dedicado à formação militar e o restante ano e meio é dedicado à obtenção de um Mestrado numa Universidade. Considera a implementação de um modelo baseado no recrutamento de recursos humanos já formados uma mais-valia para a Instituição? Justifique a sua resposta.

R5: Esta pergunta já tem vindo a ser discutida há vários anos na GNR e depois optou-se pelo modelo que temos agora: a formação de base ser adquirida na AM. Essa é uma opção: tem coisas boas e coisas menos boas. Eu pessoalmente defendo que não vinha nenhum mal ao Mundo se a formação também passasse pelas Universidades para os cursos que necessitam alguma especificidade (ex: Medicina).

Na Guarda deveria haver diferentes formas de ingresso porque na minha opinião, a experiência adquirida por pessoas em determinadas áreas de conhecimentos, enriqueceria a Guarda em termos de visão e formas de estar diferentes daquelas que decorrem dos Cursos e Estabelecimentos de ensino militar, complementando a cultura militar, sendo por isso importantes para o renovar da Guarda. Assim estamos a garantir que os que estão a

concorrer já têm uma experiência de vida, uma experiência profissional, e se estão a concorrer é porque querem isto e não outra coisa. Assim, poderíamos retirar dessa forma de ingresso mais conhecimento, outras formas de estar na vida. Eu acho que a GNR fez bem quando vieram pessoas dos outros ramos (Exército, Força Aérea, Marinha) porque eram pessoas de sensibilidade diferente relativamente à forma de ver as coisas. O que temos que ter em atenção é que seja qual for a forma de ingresso (AM ou Universidades) não podemos dizer que uns são do tipo A e outros do tipo B porque depois mais tarde ou mais cedo traz prejuízo para a Instituição e por consequência na qualidade do serviço prestado ao cidadão. Por um lado a organização poderia ganhar com as várias experiências daqueles que aqui ingressam, colocando depois desafios decorrentes do facto de os militares não serem todos da mesma origem, o que faz perder a Instituição. Seria importante ter a possibilidade, consoante os Quadros, de existirem várias portas por onde se podiam recrutar pessoal. Na GNR só fazemos recrutamento interno, se por ventura do ponto de vista interno não existir capacidade de preencher as vagas então podíamos abrir a outra porta. Mas tem de estar prevista. Porque nós não conseguimos garantir que a GNR continue a ter nos seus militares licenciados em Direito, por exemplo. A grande questão é que se, por ventura, existirem várias formas de alimentação do mesmo Quadro quase sempre vamos ter problemas. Quando houver uma única fonte de alimentação, independentemente qual for, seja a que estamos a utilizar actualmente ou outra, torna-se mais fácil porque torna as pessoas todas iguais. Porque a tendência depois é de fazer uma separação por terem uma formação diferente.

Podemos ver a alimentação de um Quadro como uma forma piramidal: os que vêm de uma Escola Superior, AM, têm uma progressão até ao topo, depois os que vêm de Sargentos só conseguem chegar até um determinado Posto. A organização ganha porque tem as pessoas efectivamente empenhadas e conseguimos ter sempre pessoas com experiências diferentes. Na minha perspectiva foi um erro acabar com os CFO precisamente por causa disso. Perdeu a Guarda e os seus militares, uns porque não lhes é dada a possibilidade de progredirem para a categoria profissional de Oficiais, outros porque não conseguem alcançar os postos cimeiros dessa carreira.

A.2.3 ENTREVISTA 3

Posto: Coronel

Nome: João Carlos Santos Carvalho

Cargo/Função: Adjunto do Comandante do CARI

Local: CARI

Data: 27.06.11

P1 Na GNR existem dois Quadros: Armas e Serviços. Actualmente no Curso de Formação de Guardas (CFG) apenas se pode ingressar no Quadro de Armas e no Serviço Honorífico, não existindo nenhuma prova específica para ingressar directamente no Quadro do Serviço de Administração Militar (SAM), à semelhança do que se verifica para os militares destinados a desempenhar as funções de músico, corneteiro e clarim. Qual a sua opinião sobre a abertura de vagas para o Quadro do SAM no CFG? Justifique a sua resposta.

R1: Não concordo. Sempre fui e sou apologista que todos os militares devem passar alguns anos a trabalhar na área operacional. Só depois de serem conhecedores da área operacional é que os militares devem vir para o Quadro do SAM. Só a partir daí é que devem frequentar um curso do SAM e entrar no nosso Quadro. Entrarem directamente para o Quadro do SAM acho que não há necessidade.

Como não concordo, por exemplo, com o que se passa nas Transmissões (Tms): há muita gente nova que faz o alistamento e a seguir vai tirar o curso de Tms. São pessoas com vinte e poucos anos. Deviam estar na patrulha, e ao fim de alguns anos escolherem a área de Tms. Foi o que eu disse toda a vida e mantenho, e com benefícios para o nosso Serviço. Portanto esta é a minha posição.

P2 De acordo com o art.º 245 do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana os Guardas podem concorrer directamente ao Curso de Formação de Sargentos (CFS). No entanto, na medida em que o ingresso é feito por Quadros, os candidatos ao Quadro do SAM têm de concorrer primeiro ao Curso de Promoção a Cabo (CPCb) para poderem ingressar no Quadro do SAM. Só depois de serem Cabos do SAM é que podem concorrer ao CFS. Qual a sua opinião sobre esta situação? Justifique a sua resposta.

R2: Nunca concordei com esta situação: com a colocação dessa premissa para o nosso pessoal. Fui frontalmente contra na altura mas não consegui superar isso, mas o nosso militar também deveria poder concorrer ao CFS. Não concordei, e não concordo e sempre que posso falo nisso porque acho que é uma injustiça tremenda para qualquer pessoa que queira seguir a carreira de AdMil, e deve ser ultrapassado. Porque eu não posso conceber que no Quadro de Tms existem 1000 pessoas e no nosso pouco mais de 300, e já disse isso várias vezes em vários fóruns. Tentei fazer tudo, mas infelizmente não consegui.

Os outros militares para irem ao CFS não precisam ir ao CPCb. Por isso porquê que os nossos precisam? Quem escreveu isso na legislação foi alguém que estava contra o nosso Quadro. Eu tentei fazer com que isso fosse alterado, não consegui, mas deveria ser alterado.

O nosso Quadro necessita de mais gente. Não queremos muita gente, queremos gente de qualidade. Existe um desfasamento entre alguns Sargentos que não se justifica porque o nosso Quadro, cada vez mais, face às responsabilidades (Tribunal de Contas, Ministério das Finanças, Auditoria e por aí fora) é um Quadro com relativamente poucas pessoas. As Transmissões, por exemplo, têm gente nova, que podiam estar na patrulha e isso é que eu não posso aceitar.

Nós podíamos fazer muito mais e melhor do que o que fazemos hoje, se tivéssemos um Quadro equilibrado. Eu não estou a dizer que fazemos mal, mas podíamos fazer melhor. E o nosso papel é cada vez mais fundamental na Instituição.

P3 De acordo com o Plano de Estágios e Cursos de 2008 e o Plano Anual de Formação de 2010 foram formados na Escola da Guarda 32 Sargentos/SAM em 2008 e apenas 17 em 2010. O mesmo verifica-se com o CPCb: 30 Cabos/SAM formados em 2008 para somente 15 em 2010. Em 2011, apenas concorreram 20 Sargentos para prover 11 vagas. Até que ponto esta situação pode prejudicar a qualidade dos Sargentos do Quadro do SAM? Justifique a sua resposta.

R3: Essa situação não altera a qualidade dos nossos Sargentos, de forma alguma. Fundamentalmente tem a ver com a formação que eles possam ter aquando dos cursos. Agora há outro factor importante, que é a questão das promoções. E em boa verdade, os nossos militares, naturalmente eu digo, mas digo com orgulho, o pessoal do SAM é muito bom e vai a qualquer curso e bate-se em qualquer curso com o pessoal de Inf e de Cav, e é dos primeiros do curso. E depois o que tem estado a acontecer é que são primeiros de curso e são ultrapassados. E isto faz com que no passado nós tínhamos muita gente a querer vir para o nosso Quadro e agora temos pouca gente interessada em vir para o SAM por força disso. Mais grave ainda: temos pessoas a quererem sair do nosso Quadro e a quererem voltar para Quadro de Inf e Cav, precisamente porque existe uma maior progressão de carreira nesses Quadro, maiores incentivos monetários e são colocados perto das suas residências. Enquanto, no nosso caso as vagas para as promoções são reduzidas. E por isso tem havido um decréscimo nos candidatos. Não é com a abertura de vagas de 20 Sargentos por ano que nós vamos a algum lado. Depois o que acontece é que a abertura dos Quadros é sempre feita com base em percentagens, e sendo que o nosso Quadro é composto por cerca de 300 militares, essa percentagem acaba por ser prejudicial para nós. Se fizermos as contas em termo de nível global da Guarda, quando fazem a percentagem para a abertura dos cursos (a questão do equilíbrio, da proporcionalidade) acaba por ser prejudicial porque nós somos poucos. Portanto como somos poucos, estamos sempre a perder, mas isto é fruto das circunstâncias da vida, do que tem vindo a ser característica da Instituição. Agora o que é verdade é que nós precisamos de aumentar o

nosso Quadro. Após um estudo feito por nós, o nosso Quadro com quinhentas e tal pessoas (Oficiais, Sargentos e Cabos) podia segurar a Instituição, para substituir o pessoal de Infantaria que está a fazer o nosso trabalho. É gente boa, com competências e com valor, mas estão a ocupar as nossas vagas. Em termos de Quadro Orgânico somos muito poucos. Nós não queremos muitos, nós queremos substituir o pessoal de Inf que trabalha no nosso Serviço.

P4 Os Oficiais de GNR Administração são formados na Academia Militar (AM) durante cinco anos. Os primeiros quatro anos são dados na AM e permitem ao aluno adquirir a formação científica (de base e técnica), a preparação física e o treino militar, a formação comportamental, moral e cívica. O último ano é feito na Escola da Guarda e é maioritariamente de foro prático (estágios curriculares e de prática de comando). Na sua opinião qual a forma mais adequada para a Guarda Nacional Republicana formar os seus Oficiais de Administração Militar? Justifique a sua resposta.

R4: Acho que não tenho nada a dizer sobre isso. Acho que no TPO, deveriam ter um estágio mais prolongado nas Direcções. Porque quando ingressam nos Quadros da GNR chegam e sabem pouco, porque o estágio é curto e nós somos poucos para vos poder dar toda a atenção. Esse estágio mais longo permitir-vos-ia ter um leque mais abrangente dos sistemas de informática, de gestão, dos projectos das Direcções, do projecto do CARI. Hoje em dia, para mim, isso é fundamental, porque quanto mais tempo passariam junto de quem trabalha, mais conhecimentos adquiriam. Assim demoram muito tempo com trabalhos deste género, por exemplo, em detrimento daquilo que vão ser as vossas futuras funções (ex: pagamentos de vencimentos, procedimentos concursais, abonos...). E isto, vocês só vêm a adquirir depois de serem Oficiais, e têm a felicidade dos camaradas ajudarem-vos, mas o estágio devia ser mais prolongado. Eu sou apologista que vocês devem ir para as Unidades, mas só após terem passado algum tempo nas Direcções, para não irem para lá inseguros. Assim, quando fossem para as Unidades já conheciam os Oficiais que cá estão. Apesar de continuar o dilema entre centralização e descentralização, se nós puséssemos as Unidades a funcionar bem, aqui as Direcções passavam a ter tempo para pensar, para planear, o que actualmente não acontece porque as Direcções estão sempre a ajudar as Unidades. Eu não quero lá muitos, basta lá ter um, que esteja seguro. Porque nós, Oficiais de Administração, damos outro ritmo às Unidades, outras valências às Unidades, para elas serem melhores operacionalmente. Eu penso assim: se nós formos bons nas Unidades, essas serão melhores operacionalmente. Só que precisamos de lá estar para isso acontecer, e de momento ainda não estamos.

P5 Na Gendarmerie Nationale Française, uma das condições para poder ingressar no Quadro Técnico e Administrativo é ser portador de uma Licenciatura. A formação desses Oficiais é garantida em dois anos: o primeiro semestre é dedicado à formação militar e o restante ano e meio é dedicado à obtenção de um Mestrado numa Universidade. Considera a implementação de um modelo baseado no recrutamento de recursos humanos já formados uma mais-valia para a Instituição? Justifique a sua resposta.

R5: Não considero que o pessoal já formado seja uma mais-valia para a nossa Instituição. Por várias razões: primeiro porque a actual formação cria outro espírito de ligação, e depois ao optar por um recrutamento baseado apenas numa Licenciatura perde-se a necessidade de manter a actual formação. Acho que assim perde-se o *élan*, a ligação.

No entanto podemos pensar de maneira diferente: já que a Licenciatura em Economia de Coimbra é considerada das melhores a nível nacional, podemos formar os nossos Oficiais da mesma maneira que são formados os Médicos. Fazem o primeiro ano comum, de foro militar, na AM, e depois vão para Coimbra fazer a Licenciatura em Economia. Eu digo assim: nós de Administração fazemos tudo o que um Oficial de Inf faz, e eles não fazem o que nos fazemos: prendemos bandidos, comandamos escoltas e além disso ainda fazemos a gestão da Instituição. Eles não conseguem fazer, pelo menos sem apoio. Se nós adoptarmos esse modelo é acabar com o SAM na Guarda, e ficarmos apenas com a Inf e a Cav. Não podemos ver o recrutamento de uma forma tão linear, porque depois os Licenciados não sabem como é que a Instituição funciona, não têm a mesma capacidade de sentir todos os problemas operacionais da Instituição.

Acho que a formação é boa, mas devíamos ter ligações com a OTOC e a partir de determinada altura porque não formações com a OROC também. Isso sim, isso valoriza o nosso Quadro, e a própria Instituição. Mas tem de ser bem trabalhado pelo CDF e pela AM.

A.2.4 ENTREVISTA 4

Posto: Major **Nome:** Luciano dos Anjos Mesquita Freitas

Cargo/Função: Chefe da RCC

Local: CARI **Data:** 21.06.11

P1 Na GNR existem dois Quadros: Armas e Serviços. Actualmente no Curso de Formação de Guardas (CFG) apenas se pode ingressar no Quadro de Armas e no Serviço Honorífico, não existindo nenhuma prova específica para ingressar

directamente no Quadro do Serviço de Administração Militar (SAM), à semelhança do que se verifica para os militares destinados a desempenhar as funções de músico, corneteiro e clarim. Qual a sua opinião sobre a abertura de vagas para o Quadro do SAM no CFG? Justifique a sua resposta.

R1: Na GNR apenas se abre concurso de admissão ao CFG para as Armas (Inf e Cav) e não para os Serviços, como é o caso do SAM, pois, o preenchimento dos lugares neste Serviço, depende das necessidades que se reflectem em vagas atribuídas. Paralelamente é aberto concurso para o Serviço de Músico (não é aberto concurso para corneteiro e clarim como refere acima) por se considerar que se trata de uma área extremamente específica e que requer uma apetência inata a par de uma grande sensibilidade para a música, cuja aprendizagem por vezes começa na infância, percorrendo um longo percurso até atingir um nível com aceitável qualidade para se ser admitido e fazer parte da nossa Banda. Enquanto é perfeitamente possível formar em AdMil um Guarda recém-chegado à Instituição, o mesmo não é possível relativamente a qualquer Guarda que concorre à Instituição, fazendo dele um músico sem que tenha qualquer apetência para a música. Por outro lado, ocupando apenas 1,63% dos lugares relativamente ao universo dos militares da Guarda, os militares do SAM representam uma pequeníssima fracção do global da Instituição, não se justificando a abertura de um concurso separado para prover um Serviço tão reduzido em efectivo, quando o CPCb representa uma excelente escola e suficiente para prover as necessidades de pessoal para o Serviço.

P2 De acordo com o art.º 245 do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana os Guardas podem concorrer directamente ao Curso de Formação de Sargentos (CFS). No entanto, na medida em que o ingresso é feito por Quadros, os candidatos ao Quadro do SAM têm de concorrer primeiro ao Curso de Promoção a Cabo (CPCb) para poderem ingressar no Quadro do SAM. Só depois de serem Cabos do SAM é que podem concorrer ao CFS. Qual a sua opinião sobre esta situação? Justifique a sua resposta.

R2: Antes de mais, convém entender a AdMil na Guarda como sendo um Serviço e não um Quadro como é acima referido. A passagem obrigatória pelo CPCb, é a forma de assegurar que um Sargento do SAM é um militar de carreira nesse Serviço técnico e que, quando atinge essa patente, já tem um percurso suficientemente extenso no SAM para o desempenho de cargos de chefia.

O CPCb ministrado a um Guarda que concorre para SAM, em comparação com o CPCb para um Guarda das Armas de Inf ou Cav, é diferente, por ser essencialmente técnico e específico. Logo as bases de formação em AdMil que um Cabo do SAM tem, são substancialmente superiores às que um Cabo das Armas poderá ter, para vir a ser Sargento

do SAM. Em minha opinião este processo garante a especialização da categoria profissional de Sargentos no SAM, tornando-o hermético.

P3 De acordo com o Plano de Estágios e Cursos de 2008 e o Plano Anual de Formação de 2010 foram formados na Escola da Guarda 32 Sargentos/SAM em 2008 e apenas 17 em 2010. O mesmo verifica-se com o CPCb: 30 Cabos/SAM formados em 2008 para somente 15 em 2010. Em 2011, apenas concorreram 20 Sargentos para prover 11 vagas. Até que ponto esta situação pode prejudicar a qualidade dos Sargentos do Quadro do SAM? Justifique a sua resposta.

R3: O problema da redução do número de candidatos aos CPCb e CFS, para o SAM, prende-se com as seguintes situações:

- O SAM na Guarda representa uma ínfima parte do universo dos militares (1,63%), razão pela qual os candidatos para os cursos por SAM, também serão forçosamente poucos;
- No que se refere ao CFS, apenas os Cabos do SAM podem concorrer pelo Serviço, uma vez que este Serviço não contempla Guardas na sua estrutura orgânica, sendo um número potencialmente inferior por essa razão;
- Sendo o CFS para o SAM alimentado unicamente pelos Cabos do SAM, fazia algum sentido que o Planeamento do CARI/GNR propusesse ao GCG mais vagas para o CPCb/SAM do que vagas para o CFS/SAM;
- Por outro lado, o SAM não augura uma carreira promissora, ficando facilmente estagnada a progressão dos militares que a representam, atendendo à estreiteza da sua estrutura, sendo este o factor que mais influi, tomando o serviço pouco apetecível.

P4 Os Oficiais de GNR Administração são formados na Academia Militar (AM) durante cinco anos. Os primeiros quatro anos são dados na AM e permitem ao aluno adquirir a formação científica (de base e técnica), a preparação física e o treino militar, a formação comportamental, moral e cívica. O último ano é feito na Escola da Guarda e é maioritariamente de foro prático (estágios curriculares e de prática de comando). Na sua opinião qual a forma mais adequada para a Guarda Nacional Republicana formar os seus Oficiais de Administração Militar? Justifique a sua resposta.

R4: Os Oficiais são formados em escola própria, como é o caso da Academia Militar, pelo que não vejo vantagem em que o modelo de formação conheça um percurso diferente deste.

P5 Na Gendarmerie Nationale Française, uma das condições para poder ingressar no Quadro Técnico e Administrativo é ser portador de uma Licenciatura. A formação

desses Oficiais é garantida em dois anos: o primeiro semestre é dedicado à formação militar e o restante ano e meio é dedicado à obtenção de um Mestrado numa Universidade. Considera a implementação de um modelo baseado no recrutamento de recursos humanos já formados uma mais-valia para a Instituição? Justifique a sua resposta.

R5: Penso que essa forma de recrutamento é mais vantajosa para a Instituição quanto mais não seja, pelo aspecto económico. Por outro lado, este tipo de formação externa ao meio militar permite a abertura de outros horizontes e um acompanhamento mais actualizado desta área específica fora da Instituição.

A.2.5 ENTREVISTA 5

Posto: Major **Nome:** António Manuel De Oliveira Bogas

Cargo/Função: Chefe da Divisão de Gestão Orçamental

Local: CARI **Data:** 11.07.11

P1 Na GNR existem dois Quadros: Armas e Serviços. Actualmente no Curso de Formação de Guardas (CFG) apenas se pode ingressar no Quadro de Armas e no Serviço Honorífico, não existindo nenhuma prova específica para ingressar directamente no Quadro do Serviço de Administração Militar (SAM), à semelhança do que se verifica para os militares destinados a desempenhar as funções de músico, corneteiro e clarim. Qual a sua opinião sobre a abertura de vagas para o Quadro do SAM no CFG? Justifique a sua resposta.

R1: Eu penso que não há necessidade de abrir vagas logo no CFG, porque as tarefas não são assim tão específicas que justifique essa possibilidade, como é o caso do Quadro Honorífico. Fazermos isso seria muito pretensioso da nossa parte. Ainda por mais, já há pessoal que defende que não deva existir Armas ou Serviços, mas que sejamos todos só um e depois cada um especializava-se na sua área. Não sei até que ponto, efectivamente, isto não seria preferível. Por isso, temos que ter algum cuidado neste género de análise porque não sei até que ponto, no futuro, a nossa função não estará em causa sendo que ela pode ser perfeitamente desempenhada por civis, e a PSP já está a utilizar esse modelo.

Não podemos levantar problemas a nível desta dinâmica, que permite poupar recursos, apenas porque estamos a pensar a nível das nossas carreiras. Porque na situação actual,

com o estado de economia, temos de pensar a nível macro, a nível económico e financeiro, e não apenas a nível micro (as nossas carreiras).

P2 De acordo com o art.º 245 do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana os Guardas podem concorrer directamente ao Curso de Formação de Sargentos (CFS). No entanto, na medida em que o ingresso é feito por Quadros, os candidatos ao Quadro do SAM têm de concorrer primeiro ao Curso de Promoção a Cabo (CPCb) para poderem ingressar no Quadro do SAM. Só depois de serem Cabos do SAM é que podem concorrer ao CFS. Qual a sua opinião sobre esta situação? Justifique a sua resposta.

R2: Eu penso que para concorrer ao Quadro do SAM deveria poder concorrer qualquer militar, seja ele do SAM ou de Armas. Isso porque o ensinamento que se dá no CPCb não tem um conteúdo tal que permita diferenciar muito entre o Cabo do SAM e o Cabo das Armas. Além disso, a minha experiência na EG permitiu verificar isso: há Cabos do SAM que nunca desempenharam funções de AdMil e há Guardas das Armas que estão a desempenhar funções de AdMil e que estão muito mais preparados para ir ao CFS do que os Cabos do SAM que nunca desempenharam funções de administração. No actual CFS, existem pelo menos dois militares que vão ser promovidos a Furriel e nunca desempenharam funções de AdMil. Um deles estava colocado na Unidade Nacional de Trânsito, acabou o curso e eu penso que pode ser um Sargento do SAM tão bom como os outros.

Compreendo esta medida em parte, embora não concorde com ela. É um incentivo para que as pessoas venham para o Quadro do SAM (não para o CFS, mas para o CPCb). Este ano para 10 vagas tínhamos 20 candidatos. Na Inf e Cav há muitas mais candidaturas do que vagas, e assim torna-se muito mais fácil ser Sargento do SAM porque restringe o acesso. No entanto acho que este incentivo acaba por não surtir efeito porque sabemos que efectivamente o pessoal do SAM, comparado com o pessoal das Armas, perde muito em valor em termos de remuneração (subsídios, entre outros.).

P3 De acordo com o Plano de Estágios e Cursos de 2008 e o Plano Anual de Formação de 2010 foram formados na Escola da Guarda 32 Sargentos/SAM em 2008 e apenas 17 em 2010. O mesmo verifica-se com o CPCb: 30 Cabos/SAM formados em 2008 para somente 15 em 2010. Em 2011, apenas concorreram 20 Sargentos para prover 11 vagas. Até que ponto esta situação pode prejudicar a qualidade dos sargentos do Quadro do SAM? Justifique a sua resposta.

R3: Ao diminuirmos o universo de possíveis candidatos, estamos a diminuir a qualidade sem dúvidas. A diminuição de candidatos para os cursos é o resultado de dois factores: estamos a diminuir muito o universo de pessoas que podem ir ao CFS, e cada vez há menos gente que quer vir para este Quadro porque se perde muito em termos de remunerações e colocações comparado com o pessoal das Armas. Podemos ver o que se passa na Unidade de Intervenção em geral que acaba por ganhar muito mais e muitas vezes poderá ser questionada a responsabilidade. Se têm uma actividade com um risco agressivo em termos físicos, os militares do SAM também têm uma responsabilidade financeira e normalmente essa é esquecida.

Actualmente parece que ser do SAM é um castigo. Isso porque, na minha opinião, falta muita informação. No meu tempo, eu escolhi o curso de GNR Administração no final do primeiro ano, e mesmo assim nunca nos deram informação capaz que me permitisse escolher o Curso. Depois às vezes arrependemo-nos das escolhas que fizemos porque é para toda a vida. E isto também se passa com os Guardas quando vão para o CPCb. Muitos escolhem o Quadro do SAM para não perder a colocação, ou deixem-se estar como Cabos pelo mesmo motivo.

P4 Os Oficiais de GNR Administração são formados na Academia Militar (AM) durante cinco anos. Os primeiros quatro anos são dados na AM e permitem ao aluno adquirir a formação científica (de base e técnica), a preparação física e o treino militar, a formação comportamental, moral e cívica. O último ano é feito na Escola da Guarda e é maioritariamente de foro prático (estágios curriculares e de prática de comando). Na sua opinião qual a forma mais adequada para a Guarda Nacional Republicana formar os seus Oficiais de Administração Militar? Justifique a sua resposta.

R4: Eu penso que tem de ser questionada a necessidade de continuar a existir o curso de GNR Administração e se esta solução seria uma mais-valia para a Instituição a nível económico. Eu acho que qualquer civil, com formação na área, pode desempenhar as nossas funções. Neste momento, como é obvio, ao conhecermos o *Corps* da Guarda é mais rápido entrar no processo de decisão, ao contrário de um civil que não conhece a Instituição e, ao não estar aculturado, é levado a decidir sem estar enquadrado. Esta é uma das vantagens em haver Oficiais do SAM. Agora temos que pesar se vale a pena neste momento ter estes custos, e isto também se aplica aos Médicos. Será que não compensa voltar a fazer como antigamente, e recrutar Médicos na Faculdade de Medicina ao invés de continuar a formá-los na AM com os custos que isto importa? Para o País que somos acho que não podemos nos dar a este luxo, pois torna-se caríssimo. Em termos racionais e económicos actualmente não se justifica.

Ao decidirmos manter o recrutamento de Oficiais através da AM, eu penso que a parte técnica deveria ser dada cá fora, como fazem os Engenheiros. Poderíamos ter uma primeira fase de enquadramento da Instituição, de formação militar na AM (dois semestres), e uma segunda fase, à semelhança da Força Aérea, de formação técnica num Instituto de economia considerado o melhor nessa área.

P5 Na Gendarmerie Nationale Française, uma das condições para poder ingressar no Quadro Técnico e Administrativo é ser portador de uma Licenciatura. A formação desses Oficiais é garantida em dois anos: o primeiro semestre é dedicado à formação militar e o restante ano e meio é dedicado à obtenção de um Mestrado numa Universidade. Considera a implementação de um modelo baseado no recrutamento de recursos humanos já formados uma mais-valia para a Instituição? Justifique a sua resposta.

R5: Eu penso que nestas áreas específicas, como as Engenharias, a Medicina e a Administração, seria justificado optar por um modelo como o utilizado pela GN. Hoje em dia temos que pensar a nível macro e não apenas a nível micro. Se a França, que é um país com um índice de desenvolvimento muito superior ao nosso, utiliza esse modelo, eu acho que seria justificado fazer uma análise acerca desta hipótese.

Eu falo em termos teóricos porque nunca fiz nenhum estudo sobre esta área, mas da percepção que eu tenho seria preferível, em termos macro, optarmos por um modelo baseado na formação externa, ficando com conhecimentos na parte técnica e na parte profissional (após uma aculturação). Nestes tempos de crise acho que isto deveria ser equacionado e todos tínhamos a ganhar se conseguíssemos reduzir custos sem perdermos a qualidade dos recursos humanos, e acho que não perdíamos.

A.2.6 ENTREVISTA 6

Posto: Capitão **Nome:** Isidro Dias Pinheiro

Cargo/Função: Chefe da Secção de Avaliação da EG

Local: EG **Data:** 28.06.11

P1 Na GNR existem dois Quadros: Armas e Serviços. Actualmente no Curso de Formação de Guardas (CFG) apenas se pode ingressar no Quadro de Armas e no

Serviço Honorífico, não existindo nenhuma prova específica para ingressar directamente no Quadro do Serviço de Administração Militar (SAM), à semelhança do que se verifica para os militares destinados a desempenhar as funções de músico, corneteiro e clarim. Qual a sua opinião sobre a abertura de vagas para o Quadro do SAM no CFG? Justifique a sua resposta.

R1: Essencialmente prende-se com planeamento estratégico. Caso seja definido que o Quadro do SAM deva assumir um peso preponderante poder-se-á analisar qual o melhor mecanismo de ingresso. Este mecanismo poderá passar eventualmente pela realização de uma prova específica de AdMil, ou mesmo pela inclusão de uma unidade curricular de Recursos Internos no CFG. Isto permitirá que todos os GProv fiquem com uma visão abrangente sobre as funções desempenhadas pelo SAM, que versam essencialmente sobre os recursos humanos, logísticos e financeiros. Esta alteração carecia de uma alteração do EMGNR, mas iria permitir que os GProv obtivessem conhecimentos mínimos sobre o SAM e que num futuro próximo pudessem concorrer directamente para Sargento do SAM. Mas para isso teria de existir uma decisão estratégica e fundamentada que justificasse o papel fundamental que o Quadro do SAM assume em toda a Guarda. Hoje em dia, apesar de existirem vagas em todas os Comandos Territoriais, essas não são ocupadas pelos recursos humanos especializados em SAM. Até ao momento existem vagas que são ocupadas por militares das Armas, por este facto torna-se necessário uma alteração ao paradigma de gestão dos recursos humanos do SAM, no sentido de se recrutar pessoal suficiente para ocupar as vagas existentes. Actualmente verifica-se que o pessoal que é recrutado para o CFG não tem a oportunidade de escolher o SAM, no entanto todas as Unidades precisam de Guardas desse Serviço.

Hoje em dia a prioridade é o serviço operacional, no entanto temos militares da categoria de Guardas de Armas a desempenhar funções nos órgãos logístico-financeiros. Se efectuar uma análise dos militares que desempenham funções nos órgãos administrativos, na sua grande maioria são das Armas, quando na realidade as funções desses órgãos deveriam ser desempenhadas pelos militares do SAM. De facto temos aqui uma lacuna grave. Eu, face a esta pergunta, parece-me que o Quadro do SAM é uma mais-valia que a Guarda tem e deveria explorar de uma forma mais eficiente. Por outro lado, deveria existir uma unidade curricular transversal no CFG, em que se abordasse as três vertentes do SAM. Isso iria permitir que os Guardas, depois de decorridos três anos, nos termos do EMGNR, pudessem concorrer ao CFS/SAM, não obstante desta alteração ter de ser aprovada pela tutela.

Porém este processo poderá não ser assim tão simples, uma vez que a estrutura curricular do CFG está definida pelo Ministro da Administração Interna, mas não invalida que se faça uma proposta nesse sentido. Isso numa vertente particular do SAM, mas também numa vertente mais generalizada pois constata-se que a grande maioria dos GProv terminam o

CFG sem qualquer conhecimento a esse nível. Muitos nem sabem analisar um boletim de vencimentos.

Face à estrutura actual, deveria haver logo no recrutamento a possibilidade de ingressar no Quadro do SAM, através de uma unidade curricular no CFG ou aproveitando os GProv Licenciados na área de Gestão após o CFG. Isto porque muitas das vezes temos GProv Licenciados nessa área e não é levado a efeito um aproveitamento das suas competências. Tal já não acontece com o curso de Enfermagem. Os GProv Licenciados em Enfermagem, vão directamente para Enfermagem, bem como os GProv com formação em música vão automaticamente para o Quadro Honorífico.

P2 De acordo com o art.º 245 do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana os Guardas podem concorrer directamente ao Curso de Formação de Sargentos (CFS). No entanto, na medida em que o ingresso é feito por Quadros, os candidatos ao Quadro do SAM têm de concorrer primeiro ao Curso de Promoção a Cabo (CPCb) para poderem ingressar no Quadro do SAM. Só depois de serem Cabos do SAM é que podem concorrer ao CFS. Qual a sua opinião sobre esta situação? Justifique a sua resposta.

R2: Face à situação actual, parece-me que é uma das medidas mais viáveis porque até serem Cabos do SAM não têm qualquer formação específica na área. Não invalida que não viessem a ser bons Sargentos no desempenho das funções do SAM, no entanto não têm nem conhecimentos teóricos, porque nunca tiveram nenhuma formação académica, salvo raras excepções, nem conhecimentos práticos, pois em princípio nunca desenvolveram nenhuma actividade na área do SAM. Agora, se tiver em conta uma das duas situações previstas na pergunta anterior, parece-me que os militares teriam condições viáveis para concorrer directamente ao CFS. Caso contrário, vamos cair no erro que estamos a cair: eles concorrem ao CPCb porque não podem concorrer directamente ao CFS, entretanto como são das Armas e aparece a oportunidade de concorrer ao CFS abdicam do SAM e concorrem como sendo das Armas. Estamos a perder três vezes vagas: primeiro não se pode concorrer directamente ao CFS, logo temos menos candidatos, segundo têm de concorrer ao CPCb, logo não é qualquer um que está disposto a ir ao CPCb quando tem a possibilidade de ir directamente para o CFS, e terceiro enquanto não são promovidos a Cabos ainda pertencem às Armas e se abrir um CFS os militares abdicam da formação que tiveram. Isto está a verificar-se no CPCb 2010/2011: de vinte militares, dois concorreram ao CFS Armas e os restantes não concorreram porque não lhes foi dada a oportunidade de concorrer ao CFS/SAM (por ainda não terem as notas homologadas pelo nosso CGG).

P3 De acordo com o Plano de Estágios e Cursos de 2008 e o Plano Anual de Formação de 2010 foram formados na Escola da Guarda 32 Sargentos/SAM em 2008 e apenas 17 em 2010. O mesmo verifica-se com o CPCb: 30 Cabos/SAM formados em 2008 para somente 15 em 2010. Em 2011, apenas concorreram 20 Sargentos para prover 11 vagas. Até que ponto esta situação pode prejudicar a qualidade dos sargentos do Quadro do SAM? Justifique a sua resposta.

R3: Houve uma queda brutal: passou para 50% no prazo de dois anos. Das duas, uma: ou tem a ver essencialmente com a análise do Quadro do SAM, que não prevê mais Sargentos, o que eu não acredito, mas também não tenho dados suficientes para analisar, ou mais uma vez nota-se que a nível estratégico o SAM não se torna fundamental para a Guarda, o que eu também não estou em querer.

Posso acrescentar que no concurso de admissão ao 34º CFS, abriram 10 vagas e apenas concorreram 20 Cabos.

No que diz respeito à qualidade dos Sargentos, advém da pergunta anterior, tendo em conta que para serem Sargentos/SAM têm de ir ao CPCb, logo o número de concorrentes é menor. É óbvio que em comparação com as Armas, uma vez que os concorrentes podem ser Guardas ou Cabos, o número de candidatos é superior. Se abrir o Quadro do SAM no CFG poderia fazer-se, à semelhança de outros Serviços, uma prova teórica ou prática, pois na perspectiva actual, torna-se fácil adequar os conhecimentos teóricos à prática.

O pessoal que vem do CPCB já tem os conhecimentos necessários. O período de cerca de um mês em regime presencial, e dois meses em regime de *e-learning*, dá-lhes a valência de ser do SAM. Como os GProv nunca tiveram formação, e para ser Cabo bastam apenas três meses de formação, sendo que dois deles são de autoformação, podendo e querendo qualquer um pode fazer essa vertente de autoformação. O que eu quero dizer é que, se houver uma aposta nas plataformas informáticas, de auto-formação, seria possível colocar matérias do SAM (recursos humanos, financeiros e logísticos) de modo a que qualquer Guarda, com interesse na área de Administração, pudesse estudar para concorrer ao CFS, aumentando significativamente o número de concorrentes.

É importante saber o porquê da diminuição destas vagas nas duas vertentes. Quantitativamente já vimos o porquê agora era interessante saber qualitativamente.

P4 Os Oficiais de GNR Administração são formados na Academia Militar (AM) durante cinco anos. Os primeiros quatro anos são dados na AM e permitem ao aluno adquirir a formação científica (de base e técnica), a preparação física e o treino militar, a formação comportamental, moral e cívica. O último ano é feito na Escola da Guarda e é maioritariamente de foro prático (estágios curriculares e de prática de comando). Na

sua opinião qual a forma mais adequada para a Guarda Nacional Republicana formar os seus Oficiais de Administração Militar? Justifique a sua resposta.

R4: Teria que se reestruturar o TPO, mas para isso teria que se mexer nos restantes 4 anos. Eu defendo que o TPO deveria ser meramente prático e não é. No TPO existe a cadeira de ASUB que, para o pessoal do SAM, não é prática porque essa unidade curricular é dada em comum com os militares das Armas. Enquanto o pessoal do SAM já deveria estar a praticar, a fazer por exemplo uma proposta de orçamento, o pessoal das Armas ainda nem conhecem os conceitos básicos sobre o orçamento. Por isso eu julgo que todos os conhecimentos teóricos deveriam ser dados na AM, e porque não darmos uma unidade curricular com as três vertentes dos recursos internos na AM para o pessoal das Armas. Sendo que no TPO, a única unidade curricular da área do SAM é ASUB, logo deveria ser meramente de foro prático e separada das Armas. Só assim é que se conseguiriam fazer coisas mais interessantes e adequadas a qualquer uma das Armas e Serviços.

Por outro lado, concordo completamente que todos os Aspirantes vão ministrar formação ao CFG, pois têm ganhos significativos, quer em termos de relacionamento interpessoal, quer em contacto com a Instituição.

Defendo ainda que os Oficiais do SAM não devem ser colocados no CARI. É um erro muito grande que estamos a fazer e vamos sofrer as consequências no futuro. Deveriam ser Adjuntos em locais ou órgãos onde esteja um Subalterno ou Capitão do SAM e só passado alguns anos, no mínimo três, poderiam integrar o CARI. Isto porque o CARI é uma realidade isolada, e convém que o pessoal que lá é colocado tenha uma visão abrangente de tudo o que se passa na Guarda. E nós sabemos que um Aspirante, quando é promovido a Alferes, não tem a visão integrada da Guarda, apesar de ter um estágio de dois meses nas Unidades. Além disso, quando temos um ano trabalhoso, ao contrário deste, os Oficiais têm pouco tempo a perder com a formação dos Aspirantes, nem investem na formação, porque sabem que nunca vão trabalhar como seus Adjuntos no ano de Alferes. Se os Alferes do SAM fossem colocados como Adjuntos dos Chefes das SRLF dos vários Comandos, o estágio curricular seria muito mais aproveitado, porque se sabia que no ano seguinte um dos Aspirantes iria para lá. No CFG também se poderia aproveitar os Aspirantes do SAM para ministrarem a tal unidade curricular de recursos internos aos GProv, aproveitando para aprofundar conceitos.

Actualmente o TPO é composto por um estágio nos SSGNR e outro no CARI. No entanto não sei até que ponto se justificam as horas atribuídas aos SSGNR, porque como sabem, poderá ir para lá algum Alferes, mas o habitual é não ir para lá nenhum, salvo raras excepções. Dever-se-ia dar mais importância aos CTer de forma a permitir aos Aspirantes verem a estrutura que está montada e conhecerem as pessoas que lá trabalham. Não sei se será possível, mas parece-me que sim, o que permitiria reduzir o tempo que estão no CARI e nos SSGNR, não invalidando que passem por todos os locais. Seria também interessante

trocar entre dois CTer, mas para isso o estágio deveria ser mais do que dois meses porque na minha perspectiva o estágio não é só para os Aspirantes verem. É para verem e fazerem.

P5 Na Gendarmerie Nationale Française, uma das condições para poder ingressar no Quadro Técnico e Administrativo é ser portador de uma Licenciatura. A formação desses Oficiais é garantida em dois anos: o primeiro semestre é dedicado à formação militar e o restante ano e meio é dedicado à obtenção de um Mestrado numa Universidade. Considera a implementação de um modelo baseado no recrutamento de recursos humanos já formados uma mais-valia para a Instituição? Justifique a sua resposta.

R5: Já tivemos uma possibilidade idêntica a esta, que foi quando os Sargentos podiam concorrer ao Curso de Oficiais. Não foi por acaso que acabou, certamente que deve ter alguns fundamentos na História ao fazer com que apenas se possa ingressar nos Quadros de Oficiais através da AM. No entanto isto parece-me uma mais-valia, como foi dito na pergunta 3, para os Sargentos: qualquer Guarda que esteja Licenciado na área de Gestão poderia concorrer ao CFS.

Para os Oficiais, atendendo ao número de vagas existentes, que são poucas, isto levaria a acabar completamente com as vagas na AM porque certamente que não iriam faltar Licenciados em Gestão que quisessem vir para a GNR. No entanto, os laços que se criam ao longo dos cinco anos na AM não são os mesmos que aqueles que se criam ao fim de um ou dois meses. Hoje em dia, as organizações, como é o caso da Guarda, sobrevivem muito às custas dos seus recursos humanos e das suas relações interpessoais.

Poderíamos estar a criar algo de constrangedor que no futuro a Guarda pudesse vir a sofrer as consequências, nomeadamente porque a Guarda tem um carácter militar e esta situação poderia vir a pôr em causa esse carácter militar.

Assim, concordo com este sistema para os Sargentos, caso não se aplicasse as propostas já apresentadas, mas não para os Oficiais porque o número de vagas abertas por ano para Oficiais do SAM não justifica essa escolha. Se tivéssemos carência de entradas na AM, poderia ser uma opção, mas não é esse o caso. O que não acontece com os Sargentos actualmente porque não temos o número de Sargentos para o número de vagas existentes.

A.3 ANÁLISE DE CONTEUDOS DAS ENTREVISTAS

A.3.1 PERGUNTA 1

Quadro A.1: Quadro resumo das respostas à pergunta n.º 1.

P.1 Na GNR existem dois Quadros: Armas e Serviços. Actualmente no Curso de Formação de Guardas (CFG) apenas se pode ingressar no Quadro de Armas e no Serviço Honorífico, não existindo nenhuma prova específica para ingressar directamente no Quadro do Serviço de Administração Militar (SAM), à semelhança do que se verifica para os militares destinados a desempenhar as funções de músico, corneteiro e clarim. Qual a sua opinião sobre a abertura de vagas para o Quadro do SAM no CFG? Justifique a sua resposta.	
Entrevistados	Principais Ideias
E1	“Os Guardas devem ser formados de uma forma genérica e só numa fase posterior é que deve haver uma especialização”. “Abrir vagas para o SAM logo no CFG parece-me uma situação difícil porque os GProv não conhecem a Guarda”.
E2	“Eu acho que os militares que fazem carreira num determinado Quadro deveriam ingressar directamente nesse Quadro.” “Faria muito mais sentido que o CFG fosse logo planeado em ordem a prever os lugares directamente nos vários Quadros”
E3	“Não concordo.” “Só depois de serem conhecedores da área operacional é que os militares devem vir para o Quadro do SAM.” “Entrarem directamente para o Quadro do SAM acho que não há necessidade.”
E4	“Na GNR apenas se abre concurso de admissão ao CFG para as Armas (Inf e Cav) e não para os Serviços, como é o caso do SAM, pois, o preenchimento dos lugares neste Serviço, depende das necessidades que se reflectem em vagas atribuídas.” “Ocupando apenas 1,63% dos lugares relativamente ao universo dos militares da Guarda, os militares do SAM representam uma pequeníssima fracção do global da Instituição, não se justificando a abertura de um concurso separado para prover um Serviço tão reduzido em efectivo, quando o CPCb representa uma excelente escola e suficiente para prover as necessidades de pessoal para o Serviço.”
E5	“Eu penso que não há necessidade de abrir vagas logo no CFG, porque as tarefas não são assim tão específicas (...), como é o caso do Quadro Honorífico.” “Não podemos levantar problemas a nível desta dinâmica, que permite poupar recursos, apenas porque estamos a pensar a nível das nossas carreiras. Porque na situação actual, com o estado de economia, temos de pensar a nível macro, a nível económico e financeiro, e não apenas a nível micro (as nossas carreiras).”
E6	“De facto temos aqui uma lacuna grave. (...) Parece-me que o Quadro do SAM é uma mais-valia que a Guarda tem e deveria explorar de uma forma mais eficiente. Por outro lado, deveria existir uma unidade curricular transversal no CFG, em que se abordasse as três vertentes do SAM. Isso iria permitir que os Guardas, depois de decorridos três anos, nos termos do EMG NR, pudessem concorrer ao CFS/SAM.” “Face à estrutura actual, deveria haver logo no recrutamento a possibilidade de ingressar no Quadro do SAM, através de uma unidade curricular no CFG ou aproveitando os GProv Licenciados na área de Gestão após o CFG”.

A.3.2 PERGUNTA 2

Quadro A.2: Quadro resumo das respostas à pergunta n.º 2.

<p>P.2: De acordo com o art.º 245 do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana os Guardas podem concorrer directamente ao Curso de Formação de Sargentos (CFS). No entanto, na medida em que o ingresso é feito por Quadros, os candidatos ao Quadro do SAM têm de concorrer primeiro ao Curso de Promoção a Cabo (CPCb) para poderem ingressar no Quadro do SAM. Só depois de serem Cabos do SAM é que podem concorrer ao CFS. Qual a sua opinião sobre esta situação? Justifique a sua resposta.</p>	
Entrevistados	Principais Ideias
E1	“Há aqui alguma desvantagem relativamente aos das Armas.” “Parece-me que o legislador tentou fazer com que os militares tenham no mínimo três anos daquilo que vai ser a vida futura.”
E2	“De uma forma geral não vejo que exista prejuízo para o Quadro do SAM. Até porque a informação que nós temos é que os lugares que têm sido colocados a provimento têm sido ocupados.”
E3	“Nunca concordei com esta situação porque acho que é uma injustiça tremenda para qualquer pessoa que queira seguir a carreira de AdMil.”
E4	“A passagem obrigatória pelo CPCb, é a forma de assegurar que um Sargento do SAM é um militar de carreira nesse Serviço técnico e que, quando atinge essa patente, já tem um percurso suficientemente extenso no SAM para o desempenho de cargos de chefia.” “Este processo garante a especialização da categoria profissional de Sargentos no SAM, tornando-o hermético.”
E5	“Eu penso que para concorrer ao Quadro do SAM deveria poder concorrer qualquer militar, seja ele do SAM ou de Armas. Isso porque o ensinamento que se dá no CPCb não tem um conteúdo tal que permita diferenciar muito entre o Cabo do SAM e o Cabo das Armas.” “Há Cabos do SAM que nunca desempenharam funções de Administração e há Guardas das Armas que estão a desempenhar funções de AdMil e que estão muito mais preparados para ir ao CFS do que os Cabos do SAM que nunca desempenharam funções de AdMil. Compreendo esta medida em parte, embora não concorde com ela. É um incentivo para que as pessoas venham para o Quadro do SAM (não para o CFS, mas para o CPCb).” “No entanto acho que este incentivo acaba por não surtir efeito porque sabemos que efectivamente o pessoal do SAM, comparado com o pessoal das Armas, perde muito em valor em termos de remuneração (subsídios, entre outros.).”
E6	“Face à situação actual, parece-me que é uma das medidas mais viáveis porque até serem Cabos do SAM não têm qualquer formação específica na área.” “Estamos a perder três vezes vagas: primeiro não se pode concorrer directamente ao CFS, logo temos menos candidatos, segundo têm de concorrer ao CPCb, logo não é qualquer um que está disposto a ir ao CPCb quando tem a possibilidade de ir directamente para o CFS, e terceiro enquanto não são promovidos a Cabos ainda pertencem às Armas e se abrir um CFS eles abdicam da formação que tiveram.”

A.3.3 PERGUNTA 3

Quadro A.3: Quadro resumo das respostas à pergunta n.º 3.

<p>P.3: De acordo com o Plano de Estágios e Cursos de 2008 e o Plano Anual de Formação de 2010 foram formados na Escola da Guarda 32 Sargentos/SAM em 2008 e apenas 17 em 2010. O mesmo verifica-se com o CPCb: 30 Cabos/SAM formados em 2008 para somente 15 em 2010. Em 2011, apenas concorreram 20 Sargentos para prover 11 vagas. Até que ponto esta situação pode prejudicar a qualidade dos sargentos do Quadro do SAM? Justifique a sua resposta.</p>	
Entrevistados	Principais Ideias
E1	“A carreira no Quadro do SAM não tem grandes perspectivas.” “Em termos de movimentação também não permite a colocação naquela perspectiva de quem quer ir para casa.” “Porque na prática a Guarda não tem pessoal do SAM em todo o lado: na melhor das hipóteses têm os CTer”.
E2	“Até 31 de Dezembro de 2009, os lugares aprovados por Lei eram de 28.004 militares. Actualmente, e após a reestruturação, o mapa de pessoal que foi aprovado no ano de 2010 prevê que os efectivos da GNR só possam ser de 23.177 homens. Essa redução de efectivos tem consequências em todas as categorias profissionais”; “Neste momento o mecanismo que nós temos em relação às saídas da Instituição tem estado a atrasar a normal saída. Se as saídas não se dão, não pode haver entradas.” “A qualidade dos militares a seleccionar não se mede apenas pelo número de candidatos face ao número de lugares disponíveis para um determinado curso, mas pela exigência das provas técnico-profissionais exigidas para admissão ao mesmo.”
E3	“Essa situação não altera a qualidade dos nossos Sargentos, de forma alguma. Fundamentalmente tem a ver com a formação que eles possam ter aquando dos cursos. Agora há outro factor importante, que é a questão das promoções.” “No nosso caso as vagas para as promoções são reduzidas. E por isso tem havido um decréscimo nos candidatos. O que acontece é que a abertura dos Quadros é sempre feita com base em percentagens, e sendo que o nosso Quadro é composto por cerca de 300 militares, essa percentagem acaba por ser prejudicial para nós.” “Nós precisamos de aumentar o nosso Quadro.”
E4	“ O SAM na Guarda representa uma ínfima parte do universo dos militares (1,63%), razão pela qual os candidatos para os cursos do SAM, também serão forçosamente poucos; no que se refere ao CFS, apenas os Cabos do SAM podem concorrer pelo Serviço (...) sendo um número potencialmente inferior por essa razão; sendo o CFS para SAM alimentado unicamente pelos Cabos do SAM, fazia algum sentido que o Planeamento do CARI/GNR propusesse ao GCG mais vagas para o CPCb/SAM do que vagas para o CFS/SAM; (...) o SAM não augura uma carreira promissora, ficando facilmente estagnada a progressão dos militares que a representam, (...) tornando o Serviço pouco apetecível.”
E5	“Ao diminuirmos o universo de possíveis candidatos, estamos a diminuir a qualidade sem dúvidas. A diminuição de candidatos para os cursos é o resultado de dois factores: estamos a diminuir muito o universo de pessoas que podem ir ao CFS, e cada vez há menos gente que quer vir para este Quadro porque se perde muito em termos de remunerações e colocações comparado com o pessoal das Armas.”
E6	“Houve uma queda brutal: passou para 50% no prazo de dois anos. Das duas, uma: ou tem a ver essencialmente com a análise do Quadro do SAM, que não prevê mais Sargentos, o que eu não acredito, mas também não tenho dados suficientes para analisar, ou mais uma vez nota-se que a nível estratégico o SAM não se torna fundamental para a Guarda, o que eu também não estou em querer.” “No que diz respeito à qualidade dos Sargentos, advém da pergunta anterior, tendo em conta que para serem Sargentos/SAM têm de ir ao CPCb, logo o número de concorrentes é menor.”

A.3.4 PERGUNTA 4

Quadro A.4: Quadro resumo das respostas à pergunta n.º 4.

<p>P.4: Os Oficiais de GNR Administração são formados na Academia Militar (AM) durante cinco anos. Os primeiros quatro anos são dados na AM e permitem ao aluno adquirir a formação científica (de base e técnica), a preparação física e o treino militar, a formação comportamental, moral e cívica. O último ano é feito na Escola da Guarda e é maioritariamente de foro prático (estágios curriculares e de prática de comando). Na sua opinião qual a forma mais adequada para a Guarda Nacional Republicana formar os seus Oficiais de Administração Militar? Justifique a sua resposta.</p>	
Entrevistados	Principais Ideias
E1	“Podemos admitir que isto requer uma especialização elevada e se calhar requeria também que em simultâneo pudessem ter uma formação exterior.” “Se calhar carecia que esse último ano tivesse uma vertente daquilo que se faz lá fora, sendo que o SAM e a AP tendem a aproximar-se cada vez mais.” “Concordo com a formação de 4 anos na AM e que o estágio tenha que ter as duas vertentes, até porque a vida do Oficial de AM tanto pode ser administrador militar como administrador civil.”
E2	“Eu penso que o modelo actualmente aplicado é o adequado. Se efectivamente é o objectivo da Guarda que todos os seus Oficiais do SAM sejam TOC então penso que a estrutura de formação na AM deveria ser alterada de modo a que vocês só tenham de fazer o exame (poupando-vos o estudo para cadeiras necessárias ao exame e não leccionadas na AM). Se a Guarda não precisa que sejam TOC então eu deixaria essa formação como está.” “Esta questão passa por a Guarda definir, do ponto de vista estratégico, o que pretende dos seus Oficiais do SAM.”
E3	“Acho que no TPO, deveriam ter um estágio mais prolongado nas Direcções (...) porque quanto mais tempo vocês passariam junto de quem trabalha, mais conhecimentos adquiriam.” “Eu sou apologista que vocês devem ir para as Unidades, mas só após terem passado algum tempo nas Direcções.”
E4	“Não vejo vantagem em que o modelo de formação conheça um percurso diferente deste.”
E5	“Eu penso que tem de ser questionada a necessidade de continuar a existir o curso de GNR Administração e se esta solução seria uma mais-valia para a Instituição a nível económico. Eu acho que qualquer civil, com formação na área, pode desempenhar as nossas funções.” “Como é obvio, ao conhecermos o <i>Corps</i> da Guarda é mais rápido entrar no processo de decisão, ao contrário de um civil que não conhece a Instituição e, ao não estar aculturado, é levado a decidir sem estar enquadrado. Esta é uma das vantagens em haver Oficiais do SAM. Agora temos que pesar se vale a pena neste momento ter estes custos.” “Ao decidirmos manter o recrutamento de Oficiais através da AM, eu penso que a parte técnica deveria ser dada cá fora. Poderíamos ter uma primeira fase de enquadramento da Instituição, de formação militar na AM (dois semestres), e uma segunda fase, à semelhança da Força Aérea, de formação técnica num Instituto de economia considerado o melhor nessa área.”
E6	“Teria que se reestruturar o TPO, mas para isso teria que se mexer nos restantes 4 anos. Eu defendo que o TPO deveria ser meramente prático e não é.” “Todos os conhecimentos teóricos deveriam ser dados na AM.” “Actualmente o TPO é composto por um estágio nos SSGNR e outro no CARI. No entanto não sei até que ponto se justificam as horas atribuídas aos SSGNR.” “Deveríamos dar mais importância aos CTer.”

A.3.5 PERGUNTA 5

Quadro A.5: Quadro resumo das respostas à pergunta n.º 5.

<p>P.5: Na Gendarmerie Nationale Française, uma das condições para poder ingressar no Quadro Técnico e Administrativo é ser portador de uma Licenciatura. A formação desses Oficiais é garantida em dois anos: o primeiro semestre é dedicado à formação militar e o restante ano e meio é dedicado à obtenção de um Mestrado numa Universidade. Considera a implementação de um modelo baseado no recrutamento de recursos humanos já formados uma mais-valia para a Instituição? Justifique a sua resposta.</p>	
Entrevistados	Principais Ideias
E1	“Considero que é possível e se calhar era vantajoso. A gente tem que olhar para isto numa perspectiva económica. Não discordaria com a implementação de um modelo complementar: civis com uma formação superior que queiram ingressar na GNR, mas têm de se sujeitar a um treino militar, devido à organização que eles vão integrar.” “No fundo, se esse modelo de Administração se vai aproximando da realidade civil qual é a diferença que existe entre tirar um curso numa Universidade civil e aquele que se pode tirar na AM.” “Isso permitirá trazer de uma forma menos custosa e mais rápida especialistas à Guarda.”
E2	“Eu pessoalmente defendo que não via nenhum mal ao Mundo se a formação também passasse pelas Universidades para os cursos que necessitam alguma especificação.” “Na Guarda deveria haver diferentes formas de ingresso porque na minha opinião, a experiência adquirida por pessoas em determinadas áreas de conhecimentos é importante para a Guarda.” “Seria importante ter a possibilidade, consoante os Quadros, de existirem várias portas por onde se podiam recrutar pessoal.”
E3	“Não considero que o pessoal já formado seja uma mais-valia para a nossa Instituição (...) primeiro porque a actual formação cria outro espírito de ligação, e depois ao optar por um recrutamento baseado apenas numa Licenciatura perde-se a necessidade de manter a actual formação. No entanto podemos pensar de maneira diferente: já que a Licenciatura em Economia de Coimbra é considerada das melhores a nível nacional, podemos formar os nossos Oficiais da mesma maneira que são formados os Médicos.” “Se nós adoptarmos esse modelo é acabar com o SAM na Guarda, e ficarmos apenas com a Inf e a Cav.” “Não podemos ver o recrutamento de uma forma tão linear, porque depois os Licenciados não sabem como é que a Instituição funciona, não têm a mesma capacidade de sentir todos os problemas operacionais da Instituição.” “Acho que a formação é boa, mas devíamos ter ligações com a OTOC e a partir de determinada altura porque não formações com a OROC também. Isso sim, isso valoriza o nosso Quadro, e a própria Instituição.”
E4	“Penso que essa forma de recrutamento é mais vantajosa para a Instituição quanto mais não seja, pelo aspecto económico. Por outro lado, este tipo de formação externa ao meio militar permite a abertura de outros horizontes e um acompanhamento mais actualizado desta área específica fora da Instituição.”
E5	“Eu penso que nestas áreas específicas, como as Engenharias, a Medicina e a Administração, seria justificado optar por um modelo como o utilizado pela GN.” “Nestes tempos de crise acho que isto deveria ser equacionado e todos tínhamos a ganhar se conseguíssemos reduzir custos sem perdermos a qualidade dos recursos humanos, e acho que não perdíamos.”
E6	“Para os Oficiais, atendendo ao número de vagas existentes, que são poucas, isto levaria a acabar completamente com as vagas na AM porque certamente que não iriam faltar Licenciados em Gestão que quisessem vir para a GNR.” “No entanto isto parece-me uma mais-valia, como foi dito na pergunta 3, para os Sargentos: qualquer Guarda que esteja Licenciado na área de Gestão poderia concorrer ao CFS.” “Se tivéssemos carência de entradas na AM, poderia ser uma opção, mas não é esse o caso. O que não acontece com os Sargentos actualmente porque não temos o número de Sargentos para o número de vagas existentes.”

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO

B.1 ENVIO DO QUESTIONÁRIO

O inquérito foi enviado a 10% do Quadro de SAM. Optou-se por enviar o inquérito via *e-mail*, através do *e-mail* institucional, permitindo ao inquirido decidir se quer responder ou não. No Apêndice B.3 será apresentado o corpo do *e-mail* enviado para os Oficiais onde se expressou a necessidade dos inquiridos responderem ao inquérito. Para os Sargentos e Cabos a única nuance foi o *e-mail* ser dirigido respectivamente aos “Caros Sargentos” e “Caros Cabos”.

B.2 VARIÁVEIS DO QUESTIONÁRIO

Quadro B.1: Variáveis dos questionários.		Questão
Parte I. Caracterização dos Inquiridos.		
Categoria	Oficiais; Sargentos; Cabos.	1
Unidade	As 20 Unidades Territoriais.	2
Género	Masculino; Feminino.	3
Habilitações Literárias	<12º ano de escolaridade; 12º ano de escolaridade ou Bacharelato; Licenciatura; Mestrado; Doutoramento.	4
Idade	Menos de 30; de 30 a 39; de 40 a 49; Mais de 50.	5
Anos no Quadro do SAM	Menos de 5; 5 e 15; 16 e 25; Mais de 25.	6
Parte II. Recrutamento e Selecção na GNR.		
Recrutamento	Grau de concordância.	7
Selecção	Grau de concordância.	8
Entrevistas	Grau de concordância.	9
Parte III. Caracterização do Quadro de Administração Militar (SAM).		
Efectivo	Grau de concordância.	10
CFG	Grau de concordância.	11
Condições de admissão CFS	Grau de concordância.	12
Prova específica CPCb	Grau de concordância.	13

Progressão na carreira	Grau de concordância.	14
Formação dos Oficiais	Grau de concordância.	15
Condições de admissão CFO	Grau de concordância.	16

B.3 CONVITE PARA RESPONDER AO QUESTIONÁRIO

Questionário Trabalho de Investigação Aplicada Aspirante Sónia Torres

Sónia Fernandes Torres

Enviado: terça-feira, 28 de Junho de 2011 13:49

Para:

Caros Oficiais,

Venho por este meio solicitar a V. Exa. a colaboração no preenchimento de um questionário no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema "O recrutamento dos recursos humanos para o Serviço de Administração da GNR", com vista à finalização do curso na Academia Militar.

O questionário é composto por 17 perguntas e é dirigido aos Oficiais, Sargentos e Cabos do Quadro de Administração Militar (ADMIL).

Este questionário é anónimo e será utilizado para fins estatísticos com a finalidade de estabelecer o elo de ligação entre a parte teórica e a parte prática do Trabalho de Investigação Aplicada.

Solicita-se o preenchimento do questionário até dia 6 de Julho de 2011.

O questionário encontra-se disponível em: <https://www.surveymonkey.com/s/P5HRWBT>

Agradecendo desde já a sua colaboração, aproveito para apresentar a V. Exa. os meus melhores cumprimentos.

Sónia Torres

Aspirante de Administração Militar

Telm: 967618758

Email: torres.stf@gnr.pt

Figura B.1: Imagem exemplificativa do e-mail de convite a participar no questionário, copiada do e-mail institucional.

B.4 QUESTIONÁRIO

Recrutamento dos Recursos Humanos para o Serviço de Administração da GNR

Caracterização dos inquiridos

	33%
--	-----

1. Indique a categoria a que pertence.

- ☐ Oficiais.
- ☐ Sargentos.
- ☐ Guardas.

2. Indique a sua Unidade.

Unidades:

3. Indique o seu género.

- ☐ Masculino.
- ☐ Feminino.

4. Indique as suas habilitações literárias.

- ☐ <12º ano de escolaridade.
- ☐ 12º Ano de escolaridade ou Bacharelato.
- ☐ Licenciatura.
- ☐ Mestrado.
- ☐ Doutoramento.

5. Indique a sua idade.

- ☐ Menos de 30 anos.
- ☐ De 30 a 39 anos.
- ☐ de 40 a 49 anos.
- ☐ Mais de 50 anos.

6. Há quantos anos pertence ao Quadro de Administração Militar (ADMIL)?

- ☐ Menos de 5.
- ☐ Entre 5 e 15.
- ☐ Entre 16 e 25.
- ☐ Mais de 25.

Recrutamento dos Recursos Humanos para o Serviço de Administração da GNR

[Sair deste inquérito](#)

Recrutamento e Selecção na GNR.



7. Assinale com um X o grau de concordância que atribui às seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
O tipo de recrutamento utilizado pela GNR para prover as vagas do Quadro de ADMIL é adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A selecção dos militares do Quadro de ADMIL é efectuada correctamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As perguntas efectuadas nas entrevistas de selecção são pertinentes, de acordo com as funções futuras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Recrutamento dos Recursos Humanos para o Serviço de Administração da GNR

[Sair deste inquérito](#)

Caracterização do Quadro de ADMIL.



8. Assinale com um X o grau de concordância que atribui às seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
O Quadro de ADMIL tem efectivo suficiente para desempenhar as suas diversas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deveria haver possibilidade de ingressar no Quadro de ADMIL no Curso de Formação de Guardas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um Guarda com habilitação equivalente a uma Licenciatura (ou grau superior) na área de Administração deveria poder concorrer ao Curso de Formação de Sargentos (CFS)/Administração Militar e entrar directamente no Quadro de ADMIL.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deveria haver alguma prova específica no Curso de Promoção a Cabo (CPCb) para ingressar no Quadro de ADMIL.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para pertencer ao Quadro de ADMIL, ao contrário do Quadro de Armas, é necessário frequentar o CPCb e posteriormente o CFS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A formação dos Oficiais de Administração na Academia Militar é o método mais adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser portador de um diploma equivalente ao grau de Licenciatura numa das áreas determinadas, por exemplo, por Despacho, consoante as necessidades da Guarda, deveria ser uma das condições para concorrer ao Curso de Formação de Oficiais de GNR Administração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para aumentar a eficácia do Quadro de ADMIL deveriam existir mais meios humanos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B.5 RESULTADOS- CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Tabela B.1: Frequência e percentagem de resposta à questão n.º1.




1. Indique a categoria a que pertence.				
			% de respostas	Contagem de resp.
Oficiais.			16,7%	5
Sargentos.			43,3%	13
Guardas.			40,0%	12
			questão respondida	30
			questão ignorada	0

Tabela B.2: Frequência e percentagem de resposta à questão n.º2.

2. Indique a sua Unidade.						
	Comando -Geral.	Comandos Territoriais.	Unidades especializadas.	Unidade de representação.	Unidade de intervenção e reserva.	Contagem de resp.
Unidades:	33,3% (10)	46,7% (14)	10,0% (3)	3,3% (1)	6,7% (2)	30
questão respondida						30
questão ignorada						0

Tabela B.3: Frequência e percentagem de resposta à questão n.º3.



3. Indique o seu género.				
			% de respostas	Contagem de resp.
Masculino.			86,7%	26
Feminino.			13,3%	4
			questão respondida	30
			questão ignorada	0

Tabela B.4: Frequência e percentagem de resposta à questão n.º4.

4. Indique as suas habilitações literárias.		% de respostas	Contagem de resp.
<12º ano de escolaridade.		16,7%	5
12ºAno de escolaridade ou Bacharelato.		63,3%	19
Licenciatura.		13,3%	4
Mestrado.		6,7%	2
Doutoramento.		0,0%	0
		questão respondida	30
		questão ignorada	0

Tabela B.5: Frequência e percentagem de resposta à questão n.º5.









5. Indique a sua idade.		% de respostas	Contagem de resp.
Menos de 30 anos.		6,7%	2
De 30 a 39 anos.		53,3%	16
de 40 a 49 anos.		33,3%	10
Mais de 50 anos.		6,7%	2
		questão respondida	30
		questão ignorada	0

Tabela B.6: Frequência e percentagem de resposta à questão n.º6.

6. Há quantos anos pertence ao Quadro de Administração Militar (ADMIL)?		% de respostas	Contagem de resp.
Menos de 5.		30,0%	9
Entre 5 e 15.		23,3%	7
Entre 16 e 25.		43,3%	13
Mais de 25.		3,3%	1
		questão respondida	30
		questão ignorada	0

B.6 RESULTADOS- CARACTERIZAÇÃO DA OPINIÃO

Tabela B.7: Frequência e percentagem de resposta à questão n.º7.

7. Assinale com um X o grau de concordância que atribui às seguintes afirmações:						
	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente	Contagem de resp.
O tipo de recrutamento utilizado pela GNR para prover as vagas do Quadro de ADMIL é adequado.	20,0% (6)	53,3% (16)	6,7% (2)	20,0% (6)	0,0% (0)	30
A selecção dos militares do Quadro de ADMIL é efectuada correctamente.	13,3% (4)	63,3% (19)	16,7% (5)	6,7% (2)	0,0% (0)	30
As perguntas efectuadas nas entrevistas de selecção são pertinentes, de acordo com as funções futuras.	16,7% (5)	23,3% (7)	46,7% (14)	6,7% (2)	6,7% (2)	30
questão respondida						30
questão ignorada						0

Tabela B.8: Valores de estatística descritiva da pergunta n.º7.

	P. 7.1	P. 7.2	P. 7.3
Média	2,27	2,17	2,63
Mediana	2,00	2,00	3,00
Moda	2	2	3
Desvio padrão	1,02	0,75	1,07
Mínimo	1	1	1
Máximo	4	4	5

Tabela B.9: Frequência e percentagem de resposta à questão n.º8.

8. Assinale com um X o grau de concordância que atribui às seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente	Contagem de resp.
O Quadro de ADMIL tem efectivo suficiente para desempenhar as suas diversas funções.	46,7% (14)	40,0% (12)	3,3% (1)	6,7% (2)	3,3% (1)	30
Deveria haver possibilidade de ingressar no Quadro de ADMIL no Curso de Formação de Guardas.	3,3% (1)	23,3% (7)	6,7% (2)	33,3% (10)	33,3% (10)	30
Um Guarda com habilitação equivalente a uma Licenciatura (ou grau superior) na área de Administração deveria poder concorrer ao Curso de Formação de Sargentos (CFS)/Administração Militar e entrar directamente no Quadro de ADMIL.	3,3% (1)	20,0% (6)	13,3% (4)	53,3% (16)	10,0% (3)	30
Deveria haver alguma prova específica no Curso de Promoção a Cabo (CPCb) para ingressar no Quadro de ADMIL.	0,0% (0)	10,0% (3)	10,0% (3)	66,7% (20)	13,3% (4)	30
Para pertencer ao Quadro de ADMIL, ao contrário do Quadro de Armas, é necessário frequentar o CPCb e posteriormente o CFS.	3,3% (1)	43,3% (13)	16,7% (5)	30,0% (9)	6,7% (2)	30
A formação dos Oficiais de Administração na Academia Militar é o método mais adequado.	3,3% (1)	13,3% (4)	63,3% (19)	13,3% (4)	6,7% (2)	30

Ser portador de um diploma equivalente ao grau de Licenciatura numa das áreas determinadas, por exemplo, por Despacho, consoante as necessidades da Guarda, deveria ser uma das condições para concorrer ao Curso de Formação de Oficiais de GNR Administração.	10,0% (3)	23,3% (7)	36,7% (11)	26,7% (8)	3,3% (1)	30
Para aumentar a eficácia do Quadro de ADMIL deveriam existir mais meios humanos.	0,0% (0)	3,3% (1)	6,7% (2)	46,7% (14)	43,3% (13)	30
questão respondida						30
questão ignorada						0

Tabela B.10: Valores de estatística descritiva da pergunta n.º8.

	P. 8.1	P. 8.2	P. 8.3	P. 8.4	P. 8.5	P. 8.6	P. 8.7	P. 8.8
Média	1,80	3,70	3,47	3,83	2,93	3,07	2,93	4,23
Mediana	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00
Moda	1	4	4	4	2	3	3	4
Desvio padrão	1,03	1,26	1,04	0, 79	1,08	0, 83	0, 98	0, 86
Mínimo	1	1	1	1	2	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5

ANEXOS

ANEXO A

PLANO CURRICULAR DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DE GNR ADMINISTRAÇÃO

ANO/SEMESTRE	DISCIPLINAS
1º/ 1º	Economia 1; Noções fundamentais de direito; Introdução à gestão; Geografia; Matemática 1; Inglês 1; Formação Geral Militar I (anual); Educação física I (anual).
1º/ 2º	Sistemas computacionais e de comunicação; Economia 2; Organização Militar; Matemática 2; História Económica e Social; História Militar; Inglês 2.
2º/ 1º	Contabilidade financeira; Direito empresarial; Tática Geral e Operações Militares I; Probabilidades e estatística; Topografia I; Inglês 3; Formação Geral Militar II (anual); Educação física II (anual).
2º/ 2º	Cálculo e instrumentos financeiros; Contabilidade financeira II; Fiscalidade; Gestão dos Recursos Humanos; Topografia I; Tática Geral e Operações Militares II; Inglês 4.
3º/ 1º	Finanças públicas; Contabilidade de gestão; Gestão financeira I; Sociologia Militar; Organização das Forças e Serviços de Segurança; Logística; Inglês 5; Formação Geral Militar III (anual); Educação física III (anual).
3º/ 2º	Gestão estratégica; Gestão financeira II; Sociologia policial; Elementos de armamento; Investigação Operacional; Inglês 6.
4º/ 1º	Análise de investimentos; Auditoria; Noções gerais de direito administrativo; Direitos fundamentais; Contabilidade pública; Ética e liderança; Inglês 7; Formação Geral Militar IV (anual); Educação física IV (anual).
4º/ 2º	Administração e Gestão Pública; Sistemas de Informação de Gestão; Direito Penal e Processual Penal; Psicossociologia das organizações; Direito comunitário; Seminário de relatório de estágio; Teoria Geral da Estratégia; Inglês 7.
5º	Administração de Subunidades; Justiça e Disciplina; Educação Física; Ordem Unida.

Fonte: Adaptado de Academia Militar (2008).

ANEXO B

CONDIÇÕES DE ADMISSÃO À ACADEMIA MILITAR

B.1 CANDIDATOS CIVIS

- *Ser cidadão português;*
- *Ser solteiro;*
- *Não completar 22 anos, até 31 de Dezembro de 2011;*
- *Ter pelo menos 1.64m ou 1.60m de altura, conforme seja do sexo masculino ou feminino;*

- *Não ter antecedentes criminais;*
- *Possuir a robustez física indispensável ao exercício da profissão militar;*
- *Estar autorizado a concorrer, pelos pais ou por quem exerça a responsabilidade paternal, no caso de ter menos de 18 anos de idade;*
- *Estar em situação militar regular, tendo cumprido as obrigações militares fixadas na Lei do Serviço Militar;*
- *Não ter sido eliminado dos Estabelecimentos de Ensino Militar, por motivos disciplinares ou por incapacidade para o serviço militar;*
- *Não ter sido dado como incapaz para o serviço militar em Junta Hospitalar de Inspeção;*

- *Não ter sido eliminado, por qualquer motivo, dos cursos da Academia Militar;*
- *Realizar o exame nacional de acesso ao ensino superior de 2011, da(s) disciplina(s) específica(s) estabelecida(s) para cada curso ou as equivalentes dos anos de 2009 ou 2010, segundo a deliberação Nº 562 / 2011, da CNAES;*
- *Ter aprovação num curso de ensino secundário ou habilitação legalmente equivalente, certificada pelo Ministério da Educação;*
- *Apresentar o original ou fotocópia autenticada da ficha dos exames nacionais do ensino secundário (ficha ENES) de 2011, para a candidatura ao ensino superior, satisfazendo esta a(s) disciplina(s) específica(s) estabelecida(s) para cada curso pretendido;*
- *Satisfazer os pré-requisitos fixados para os cursos da Academia Militar.*

Fonte: Academia Militar (2011).

B.2 CANDIDATOS MILITARES

- *Ser cidadão português;*
- *Estar autorizado a concorrer pelo Chefe do Estado-Maior do ramo a que pertence ou pelo Comandante-Geral da GNR;*
- *Estar na efectividade de serviço em 11 de Outubro de 2011 (excepto os militares*

abrangidos pelo DL n.º 320-A/2000 de 15 de Dezembro, com as respectivas alterações);

- *Completar, no mínimo, um ano de serviço até 11 de Outubro de 2011;*
- *Ter avaliação individual positiva e ter revelado qualidades que o recomendam para a admissão aos cursos;*
- *Não completar 22 anos até 31 de Dezembro de 2011, para os Militares RC/RV abrangidos pelo DL n.º 320-A/2000 de 15 de Dezembro, com as respectivas alterações;*
- *Não completar 24 anos até 31 de Dezembro de 2011, para os Militares do QP;*
- *Ter pelo menos 1.64m ou 1.60m de altura, conforme seja do sexo masculino ou feminino;*
- *Não ter sido eliminado dos Estabelecimentos de Ensino Militar, por motivos disciplinares ou por incapacidade para o serviço militar;*
- *Não ter sido dado como incapaz para o serviço militar em Junta Hospitalar de Inspeção;*
- *Não ter sido eliminado, por qualquer motivo, dos cursos da Academia Militar;*
- *Realizar o exame nacional de acesso ao ensino superior de 2011, da(s) disciplina(s) específica(s) estabelecida(s) para cada curso ou as equivalentes dos anos de 2009 ou 2010, segundo a deliberação Nº 562 / 2011, da CNAES;*
- *Ter aprovação num curso de ensino secundário ou habilitação legalmente equivalente, certificada pelo Ministério da Educação;*
- *Apresentar o original ou fotocópia autenticada da ficha dos exames nacionais do ensino secundário (ficha ENES) de 2011, para a candidatura ao ensino superior, satisfazendo esta a(s) disciplina(s) específica(s) estabelecida(s) para cada curso pretendido;*
- *Satisfazer os pré-requisitos fixados para os cursos da Academia Militar.*

Fonte: Academia Militar (2011).

ANEXO C

PLANO CURRICULAR DO 33º CFS - 2010/2012



GUARDA NACIONAL REPUBLICANA
ESCOLA DA GUARDA
DIRECÇÃO DE INSTRUÇÃO



33º Curso de Formação de Sargentos - 2010/2012

PLANO CURRICULAR

DISCIPLINAS	Armas	SAM	TMS	Rest.Svc
Matérias				
ÁREA DE FORMAÇÃO GERAL				
NOÇÕES DE DIREITO	30	30	30	30
CÓDIGO DO PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO	15	15	15	15
ARMAMENTO I	12	12	12	12
ÉTICA MILITAR E COMANDO	25	25	25	25
TRANSMISSÕES	15	15	----	15
TOPOGRAFIA	15	----	15	----
MÉTODOS DE INSTRUÇÃO	30	15	15	15
PESSOAL E LEGISLAÇÃO MILITAR (25+25)	50	50	50	50
LOGÍSTICA E ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA (20+20)	40	----	----	----
Sub - Total	232	162	162	162
ÁREA DE FORMAÇÃO SÓCIO-CULTURAL				
SOCIOLOGIA	20	20	20	20
HISTÓRIA	20	20	20	20
INFORMÁTICA I	25	25	25	25
COMUNICAÇÃO E ATENDIMENTO	40	40	40	40
INGLÊS I	40	40	----	40
Sub - Total	145	145	105	145
ÁREA DE FORMAÇÃO TÉCNICA - TÁTICA				
DIREITO PENAL E PROCESSUAL PENAL	100	25	25	25
LEGISLAÇÃO POLICIAL	70	15	15	15
LEGISLAÇÃO E SEGURANÇA RODOMIÁRIA	61	15	15	15
LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	20	----	----	----
TÉCNICA TÁTICA DE INVESTIGAÇÃO CRIMINAL	40	----	----	----
ORGANIZAÇÃO INFORMAÇÕES E TÁTICA	80	20	20	20
EXPEDIENTE E ESCRITURAÇÃO	25	----	----	----
ARMAMENTO II	15	----	----	----
SIOP	20	20	20	20
INFORMÁTICA II	----	----	15	----
CONT. PÚBLICA	----	185	----	----
PRAT. ADMINISTRATIVAS	----	50	----	----
ABONOS E DESCONTOS	----	70	----	----
CONT. CUSTOS E FISCALIDADE	----	60	----	----
CONT. GERAL II	----	60	----	----
PRÁTICAS GESTÃO II	----	50	----	----
MATEMÁTICA	----	----	190	----
INGLÊS I	----	----	240	----
ELECTRICIDADE	----	----	106	----
MATÉRIAS A CARGO DAS CHEFIAS	----	----	----	560
Sub - Total	431	570	646	655
ÁREA DE ACTIVIDADES FÍSICAS E TIRO				
LUTA E DEFESA PESSOAL (Infº/SVC) e EQUITACÃO (Cavº)	50	20	----	20
EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS	96	96	96	48
TIRO	30	10	10	10
Sub - Total	176	126	106	78
OUTRAS ACTIVIDADES				
PALESTRAS/VISITAS	22	22	6	6
ORDEM UNIDA	45	20	20	20
DDI/ADC	24	30	30	9
Sub - Total	91	72	56	35

TOTAL	1075	1075	1075	1075
--------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Fonte: GNR-EG (2010).

ANEXO D

PROGRAMA CURRICULAR DO CURSO DOS OFICIAIS DO QUADRO TÉCNICO E ADMINISTRATIVO DA GENDARMERIE NATIONALE

1º Ano											
AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL
Formação Militar			Estágio Profissional	Formação Militar	Formação Universitária	Formação Militar	Estágio Profissional	Formação Militar	Formação Universitária		Estágio de Prática de Comando
										Estágio Linguístico	

2.º Ano												
AGO		SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL
Férias	Management	Formação Universitária		Formação Profissional	Formação Profissional	Formação Universitária	Formação Profissional	Formação Universitária	Formação Profissional	Defesa de Mestrado	Formação Profissional	Estágio
	Formação Profissional			Formação Universitária							Formação operacional	Entrega das espadas
												Férias

Fonte: Adaptado de Gendarmerie Nationale (sd).

ANEXO E

EXISTÊNCIAS DE MILITARES DO SERVIÇO DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR EM 31 DE MAIO DE 2011

Colocação	COR	TCOR	MAJ	CAP	TEN	ALF	SGT MOR	SGT CHF	SGT AJD	1º SGT	2º SGT	FUR	CABO CHF	CABO	TOTAL
Comando Guarda			1	3	2				7	2		1		2	18
CO		1												2	3
CARI	4	5	5	4	5	8		8	32	10	11	2	1	13	108
CDF	1							2		1					4
UNT								2		1	1	1		2	7
UCC		1							1	1				7	10
UAF									1					6	7
USHE				1				2	1	3		2		3	12
UI				1	1				2	2	1			10	17
EG			2	2	1		1	2	5	4	1	1		2	21
SS	1		1		1			2	2	2				5	14
CT AVEIRO								1	3		2			5	11
CT BEJA				1					4	1			1	3	10
CT BRAGA				1				1		3				6	11
CT BRAGANÇA								1	1	1			1	1	5
CT CBRANCO								1	2						3
CT COIMBRA								2	10					4	16
CT ÉVORA				1				2	5		1			4	13
CT FARO			1					1		1				2	5
CT GUARDA									2	1			1	1	5
CT LEIRIA								1	2					4	7
CT LISBOA				1							1			3	5
CT PORTALEGRE									3	2				3	8
CT PORTO				1				1	10	1	1	3	1	5	23
CT SANTARÉM								1	1	1	1			4	8
CT SETUBAL									2	1				3	6
CT VCASTELO								1	1	1			1	1	5
CT VREAL									1	2			2	3	8
CT VISEU									3				1	2	6
CT AÇORES									2						2
CT MADEIRA									2	2					4
TOTAL	6	7	10	16	10	8	1	31	105	43	20	10	9	106	382

Fonte: GNR- CARI-DPORH (2011).